



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY
NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS
IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lenka Vondrová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Lenka Vondrová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a daně
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede hodnocení finanční situace podniku na základě finanční analýzy a zhodnotí vnitřní a vnější prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil, SLEPTE a shrne SWOT analýzou. Na základě výsledků z analýz bude studentka formulovat návrhy, které by měly pomoci ke zlepšení finanční situace vybraného podniku.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-8-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. Remeš a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-2-1-0563-2.

SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. aktualizované vyd. Brno: Computer Press, 2011. 160 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na zhodnocení finanční situace společnosti za období 2014 – 2018. Výsledky byly získány pomocí finančních ukazatelů, na jejich základě byla navržena opatření, která povedou ke zlepšení finanční situace společnosti. Práce je složena ze dvou částí. První část obsahuje teoretická východiska, cíle a metodiku. Druhá část se skládá z výpočtů jednotlivých finančních ukazatelů a jejich interpretace. Závěrem práce jsou vlastní návrhy řešení.

Abstract

Bachelor thesis focuses on assesment of the company's financial situation for the period 2014 – 2018. Results were obtained through the financial indicators, on their basis were proposed measures, which will lead to improve financial situation of the company. Bachelor thesis includes two parts. The first part contains theoretical solutions, objectives and methodology. The second part contains the calculations of the individual financial indicators and their interpretation. In conclusion of the thesis are custom solution designs.

Klíčová slova

finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, peněžní tok, ukazatelé finanční analýzy, SWOT analýza

Keywords

financial analysis, balance sheet, profit and loss statement, cash flow, methods of financial analysis, SWOT analysis

Bibliografická citace

VONDROVÁ, Lenka. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127567>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2020

.....

podpis studenta

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu bakalářské práce, panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., za odborné vedení práce a cenné rady. Dále děkuji vedení Zemědělského družstva Sloupnice za vstřícný přístup a poskytnutí všech potřebných informací.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	12
2 TEORETICKÁ ČÁST.....	13
2.1 Finanční analýza	13
2.2 Členění finanční analýzy	13
2.2.1 Uživatelé finanční analýzy	13
2.3 Etapy finanční analýzy.....	14
2.4 Zdroje dat pro finanční analýzu	14
2.4.1 Rozvaha.....	15
2.4.2 Výkaz zisku a ztrát	19
2.4.3 Přehled o finančních tocích.....	20
2.4.4 Příloha účetní závěrky.....	21
2.5 Metody finanční analýzy	21
2.5.1 Absolutní ukazatele.....	21
2.5.2 Rozdílové ukazatele	22
2.5.3 Analýza poměrových ukazatelů	23
2.5.3.1 Ukazatelé likvidity.....	24
2.5.3.2 Analýza zadluženosti.....	25
2.5.3.3 Analýza řízení aktiv.....	27
2.5.3.4 Analýza rentability	29
2.5.3.5 Analýza provozních ukazatelů	31
2.5.3.6 Ukazatelé na bázi cash flow a finančních fondů	32
2.5.4 Analýza soustav ukazatelů	33

2.6 Analýza vnějšího prostředí	34
2.6.1 Analýza mikrookolí.....	35
2.6.2 Analýza makrookolí	35
2.7 Analýza vnitřního prostředí	36
2.8 SWOT analýza.....	36
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	37
3.1 Představení společnosti.....	37
3.2 Předmět podnikání	38
3.2.1 Organizační struktura	39
3.3 Finanční analýza společnosti	40
3.3.1 Podklady finanční analýzy	40
3.3.2 Analýza absolutních ukazatelů.....	40
3.3.2.1 Analýza tokových ukazatelů.....	49
3.3.3 Analýza rozdílových ukazatelů	51
3.3.4 Analýza poměrových ukazatelů	52
3.3.4.1 Ukazatelé likvidity.....	52
3.3.4.2 Analýza zadluženosti.....	53
3.3.4.3 Analýza řízení aktiv.....	56
3.3.4.4 Analýza rentability	58
3.3.4.5 Analýza provozních ukazatelů	60
3.3.4.6 Analýza ukazatelů na bázi cash flow a finančních fondů.....	61
3.3.5 Analýza soustav ukazatelů	62
3.4 Analýza vnějšího prostředí	64
3.4.1 Analýza makrookolí	64

3.4.2 Analýza mikrookolí.....	69
3.5 Analýza vnitřního prostředí	71
3.6 SWOT analýza.....	73
3.7 Shrnutí výsledků finanční analýzy.....	75
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	79
4.1 Využívání cizích zdrojů	79
4.2 Optimalizace řízení zásob.....	83
4.3 Zvýšení povědomí o družstvu.....	84
4.3.1 Webové stránky.....	85
4.3.2 Blog	86
4.3.3 Sociální sítě	86
4.3.4 Internetová a ostatní prezentace	87
4.3.5 Cedula	88
4.3.6 Náklady	88
5 ZÁVĚR.....	92
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	94
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	96
SEZNAM VZORCŮ.....	97
SEZNAM GRAFŮ	99
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	100
SEZNAM TABULEK	101
SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

V rámci rychlého světového vývoje a životního tempa, je kladen větší nárok na rozhodnutí, která jsou každodenně činěna v rámci podnikatelské sféry. Tato zásadní rozhodnutí výrazně ovlivňují stávající a budoucí vývoj. Proto je důležité rozhodovat se na základě náležitých informací a znalostí. Předpokladem k zjištění těchto informací, které napomáhají k úspěšnému vedení firemní výkonnosti, jsou metody vycházející z finanční analýzy, která má za cíl objektivně vyhodnotit komplexní finanční zdraví podniku.

Finanční analýza se zaměřuje na kritéria, jako jsou likvidita podniku, perspektiva dlouhodobé likvidity, schopnost dosahovat zisk, samostatnost rozhodování, zhodnocení vloženého kapitálu. Je zdrojem odpovědí pro vedení firmy, věřitele a vlastníky. Informace jsou čerpána z účetních dat, tvořených rozvahou, výkazem zisku a ztrát, výkazem cash flow a přílohou.

Podnikatelské prostředí se rychle vyvíjí, působícími faktory jsou stav ekonomiky, vývoj technologií, rozvoj průmyslové automatizace, globalizace trhů. Proto je kladen důraz na kvalitní dlouhodobé cíle, které jsou definovány strategií dané firmy. Změny konkurenčního prostředí, narůstání legislativních opatření, změny životního prostředí, výkyvy počasí jsou problémy, se kterými se zemědělský průmysl nyní potýká. Kvalitní strategie by se měla snažit tyto problémy eliminovat či se s nimi vyrovnat tak, aby bylo dosaženo cílů definovaných danou společností.

Pro účely této bakalářské práce jsem si vybrala Zemědělské družstvo se sídlem ve Sloupnici, které se zabývá rostlinnou a živočišnou výrobou, provozuje čerpací stanici, bioplynovou stanici a nabízí služby autoopravy a vaření obědů. Družstvo je největším zaměstnavatelem obce, ve které bydlím a zároveň jsem tu vykonávala odbornou praxi v rámci výuky.

1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení finanční situace vybraného podniku Zemědělského družstva se sídlem ve Sloupnici, které provádí svou činnost v živočišné a rostlinné výrobě, provozuje středisko mechanizace, bioplynovou stanici, stanici pohonných hmot a stravování. Finanční situace je hodnocena pomocí metod finanční analýzy za období pěti let. K zhotovení finanční analýzy byly získány účetní data. Z výsledků plynoucích z finanční situace byly zpracovány hlavní problémy firmy a navrhnutá opatření, která by vedla k jejich odstranění a zlepšení finančního zdraví podniku.

Postup pro zpracování bakalářské práce:

- získání teoretických východisek z odborné literatury a vymezení jednotlivých ukazatelů
- popis vybrané společnosti, seznámení se s účetními výkazy
- provedení finanční analýzy společnosti za období 2014 – 2018, interpretace zjištěných výsledků, porovnání s oborovými a doporučenými hodnotami
- zpracování vnější a vnitřní analýzy podniku, komplexní zhodnocení situace pomocí SWOT analýzy
- ze zjištěných výsledků navrhnou případné řešení na zlepšení finanční situace firmy

V bakalářské práci bude zpracovaná strategická analýza pomocí Porterova modelu pěti sil, PESTLE analýzy, McKinsey modelu 7S a zakončení pomocí SWOT analýzy. Účetní data budou zpracována podle metod finanční analýzy, budou provedeny výpočty absolutních, rozdílových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů a analýza soustav ukazatelů.

Využité empirické a logické metody: (16, s. 21 – 23)

- **pozorování** je proces cílevědomého, soustavného a plánovitého vnímání jevů a procesů, které vedou k odhalení souvislostí a vztahů dané skutečnosti
- **srovnání** hledá rozdíly či shody mezi jevy, příkladem je srovnávání dosažených výsledků
- **analýza** je metodou, která rozčleňuje celek na jednodušší části, rozbor vlastností, vztahů a faktů od celku k částem
- **syntéza** je sjednocení částí v jeden celek a jejich vzájemné souvislosti
- **indukce** vytváří závěr na základě poznatků z velkého množství jednotlivých poznatků
- **dedukce** vyvozuje logické závěry z obecných pravidel

2 TEORETICKÁ ČÁST

V této části bakalářské práce je teoretické vymezení finanční analýzy, základních pojmů, z kterých je při tvorbě bakalářské vycházeno. V první části je vymezení pojmů, uživatelů a etap při tvorbě finanční analýzy, dále jsou uvedeny zdroje informací, ze kterých se čerpá. Samotné nástroje finanční analýzy a následné podpůrné analýzy jsou představeny v poslední části.

2.1 Finanční analýza

Finanční analýza poskytuje komplexní hodnocení finanční situace podniku. Jejíž znalost umožňuje správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělování zisku apod. (2, s. 17)

Finanční analýza je součástí finančního řízení, podává zpětné informace o tom, jak si podnik vedl v čase, jestli splnil vytyčené cíle, nebo zda se potýkal s problémy. Výsledky finanční analýzy poskytují důležité informace pro budoucnost podniku. (2, s. 17)

Finanční analýza patří k základním dovednostem každého finančního manažera. Poznatky z finanční analýzy slouží nejen pro strategické a taktické rozhodování o investicích a financování, ale i pro reporting vlastníkům, věřitelům a dalším zájemcům. (1, s. 46)

2.2 Členění finanční analýzy

K hodnocení hospodářských jevů slouží dva hlavní přístupy, fundamentální a technická analýza.

Fundamentální analýza je založena na rozsáhlých znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků, jejich odhadech situace a trendy. Zpracovává se velké množství kvalitativních údajů a při využití kvantitativních informací odvozuje závěry bez použití algoritmizovaných postupů. (3, s. 5)

Technická analýza používá matematické, statistické a další algoritmizované metody ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným ekonomickým posouzením výsledků. (3, s. 6)

2.2.1 Uživatelé finanční analýzy

Informace, které se týkají finančního stavu podniku, jsou předmětem zájmu mnoho subjektů, které přicházejí do kontaktu s daným podnikem. Uživatele finančních analýz lze rozdělit na dvě skupiny, externí a interní. (1, s. 48)

K externím uživatelům patří: (1, s. 48)

- investoři
- banky a jiní věřitelé
- stát a jeho orgány
- obchodní partneři (zákazníci a dodavatelé)
- konkurence

K interním uživatelům patří:

- manažeři
- odboráři
- zaměstnanci

Výčet uživatelů finanční analýzy není úplný, existuje celá řada dalších zájemců o výstupy hospodaření podniku, až už jde o profesní odborníky až po širokou veřejnost. (1, s. 50)

2.3 Etapy finanční analýzy

Pro zpracování finanční analýzy a posouzení finanční situace podniku v praxi se doporučují následující kroky:(2, s. 211)

1. definování účelu finanční analýzy
2. příprava a sběr dat
3. zpracování předběžné SWOT analýzy
4. volba metod a postupů pro zpracování
5. zjištění dosažených hodnot ukazatelů u nejbližších konkurentů v odvětví
6. analýza jednotlivých oblastí hodnocení, posouzení vývoje v čase a porovnání výsledků s konkurencí
7. analýza vzájemných ukazatelů mezi jednotlivými skupinami ukazatelů rentability, zadluženosti, likvidity, aktivity a další
8. využití bonitních a bankrotních modelů po celkové hodnocení výsledků
9. vypracování hodnocení finanční situace a finančního zdraví podniku, doplnění SWOT analýzy, vypracování doporučení pro zlepšení
10. vypracování předpokladů dopadů současné situace na budoucí vývoj podniku

2.4 Zdroje dat pro finanční analýzu

Základní zdroj informací pro finanční analýzu je účetní závěrka. V České republice upravuje zákon 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů a dále od 1. 1. 2003 soubor opatření, kterými se stanoví účetní osnova a postupy účtování. (1, s. 50)

Základní typy účetních závěrek jsou:

- řádná
- mimořádná
- mezitímní

Nejčastějším typem, se kterým se můžeme v praxi setkat, je řádná účetní závěrka. Která je zpracovávána k rozvahovému dni nebo jinému okamžiku, k němuž se vztahuje účetní závěrka, a zároveň k tomuto času jsou uzavírány účetní knihy. Slouží jako základ pro výpočet daně z příjmu za daný rok. Jedná se o tzv. konečnou účetní závěrku. (1, s. 50)

Mimořádná účetní závěrka, je také konečnou účetní závěrkou, sestavovaná v jiných případech, kdy to okolnosti vyžadují. Může se týkat například vstupu společnosti do likvidace nebo konkurzu. (1, 50 str.)

Mezitímní účetní závěrka se sestavuje v průběhu účetního období či jiného okamžiku, než je konec rozvahového dne, například při přeměně společnosti. V porovnání s řádnou účetní uzávěrkou má pouze omezenou vypovídající schopnost. (1, s. 50)

V praxi se lze setkat ještě s jednou specializovanou uzávěrkou, a to je konsolidovaná účetní uzávěrka, která je povinná pro kapitálově propojené subjekty. Slouží k informování akcionářů a společníků mateřské společnosti podniku a dalších. (1, s. 50 - 51)

Mezi další významný zdroj informací patří výroční zpráva, kterou zpracovávají účetní jednotky, které podle §21 zákona o účetnictví podléhají auditu. (1, s. 52)

Další účetní výkazy, které se pojí s účetní závěrkou, a jsou důležité pro finanční analýzu, jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích a příloha k účetní závěrce. (1, s. 52)

2.4.1 Rozvaha

Základní účetní výkaz podniku tvoří pohled na majetkovou a finanční strukturu podniku. Informuje o tom, jaký majetek podnik vlastní a z jakých zdrojů je financován. Sestavuje se k určitému datu. Její základní princip tvoří pravidlo, že aktiva se rovnají pasivům. (2, s. 24)

Aktiva

Hlavní hledisko při členění aktiv je doba jejich spotřeby, rychlost a obtížnost přeměny v peněžní prostředky, kterými by bylo možné uhradit splatné závazky. (2, s. 25)

Aktiva v rozvaze lze rozlišit:

- Pohledávky za upsaný kapitál
- Dlouhodobý majetek
- Oběžná aktiva
- Časové rozlišení

Pohledávky za upsaný kapitál

Zobrazují stav nesplacených akcií nebo podílů oproti základnímu kapitálu, za jednotlivými upisovateli, společníky, akcionáři, členy družstva. (2, s. 25)

Dlouhodobý majetek

Tvoří ho dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý nehmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Jako dlouhodobý je označen proto, že jeho doba použitelnosti je delší než jeden rok, postupně se opotřebovává a tvoří podstatu majetkové struktury. Jeho ocenění sloužící pro vstupní cenu určuje účetní jednotka sama, pokud ne, obecné zákonné ustanovení je pro dlouhodobý hmotný majetek je částka vyšší než 40 000 Kč a pro dlouhodobý nehmotný majetek vyšší než 60 000 Kč. (2, s. 25)

Další důležitým hlediskem pro finanční analýzu je u dlouhodobého majetku jeho stáří, které by mohlo výsledky zkreslovat. Zjistíme ho v rozvaze podle sloupců „brutto“, „korekce“ a „netto“. (2, s. 28)

Sloupec „brutto“ ukazuje hodnotu aktiv v pořizovací ceně, druhý sloupec „korekce“ obsahuje výši oprávek, které jsou tvořeny výši odpisů, a třetí sloupec „netto“ pak odpovídá zůstatkové ceně tohoto majetku. (2, s. 28)

Oběžná aktiva

Představují krátkodobý majetek, který má podnik v různých formách a neustále se mění. Doba použitelnosti nepřekračuje dobu jednoho roku. U výrobních podniků tvoří proces, kdy firmy nakupují na fakturu či v hotovosti, výrobním procesem dojde k přeměně na nedokončenou výrobu, polotovary, později na finální výrobky, které podnik prodává. Tím vznikají pohledávky, které se promění na peněžní prostředky. Celý proces se neustále opakuje. Obecně platí, že čím je hotovostní cyklus rychlejší, tím je celková výkonnost podniku lepší. Obchodní podniky mají tento cyklus zjednodušený o výrobní činnost, která zde neprobíhá. Podnik nakoupí zboží v hotovosti či na fakturu, které dále prodává zákazníkům. (2, s. 30)

Zásoby se řadí mezi skladový materiál, nedokončené výrobky, polotovary vlastní výroby, hotové výrobky vlastní výroby a zboží nakoupené k prodeji. (2, s. 30)

Pohledávky se třídí z hlediska času na krátkodobé a dlouhodobé, z hlediska účelu na pohledávky z obchodního styku, ke společníkům aj. Dlouhodobé pohledávky jsou součástí oběžného krátkodobého majetku, i když mají dobu splatnosti delší než jeden rok. (2, s. 31)

Krátkodobý finanční majetek tvoří cenné papíry obchodovatelné na peněžním trhu. Umožňuje krátkodobou investici přebytečných peněžních prostředků a získání vyšších příjmů. (2, s. 31)

Peněžní prostředky obsahují peněžní prostředky v pokladně, na účtech bank a ceniny. (2, s. 31)

Časové rozlišení aktiv

Zobrazují účty časového rozlišení nákladů příštích období a příjmů příštích období. (2, s. 31)

Pasiva

Zachycují finanční strukturu podniku na straně pasiv rozvahy. Poskytují informace o způsobu financování majetku. (2, s. 33)

V rozvaze se člení:

- Vlastní kapitál
- Cizí zdroje
- Časové rozlišení

Vlastní kapitál

Skládá se ze základního kapitálu, ážia, kapitálových fondů, fondů ze zisku, vytvořeným výsledkem hospodaření minulých let i běžného účetního období. (2, s. 35)

Základní kapitál je část vlastního kapitálu, která vzniká zejména při založení společnosti – upsaný kapitál. V případě vysoké ztráty, která nelze hradit jinou formou, se nuceně snižuje. (2, s. 35)

Ážio a kapitálové fondy představují externí kapitál, který podnik získal z vnějšího prostředí. Patří sem emisní ážio, což je rozdíl mezi emisním kurzem a jmenovitou nebo účetní hodnotou akcie, dále vklady společníku nezvyšující základní kapitál, oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků, a při přeměnách společnosti. (2, s. 35)

Fondy ze zisku se tvoří podle zákona o obchodních korporacích, stanov, společenské smlouvy, zakladatelské smlouvy nebo listiny. Fondy tvořené ze zisku se dělí na dvě skupiny: rezervní fondy ze zisku ale určeny pro krytí interní potřeby společnosti, což může být například příspěvek zaměstnancům na sport, kulturu atd. (2, s. 35)

Výsledek hospodaření minulých let je část zisku, která nebyla použita do fondů či na výplatu podílu na zisku a převádí se do dalších období. Rozhodující informací pro finanční analýzu je to, zda podnik tento zisk používá pro další rozvoj společnosti či ho vyplácí vlastníkům. Dále obsahuje opravy v důsledku nesprávného účtování.(2, s. 37)

Výsledek hospodaření běžného účetního období je zisk, který byl dosažen v daném období, byl zdaněn ale ještě nerozdělen.(2, s. 37)

Rozhodnuto o zálohové výplatě podílů na zisku, je položka, která zobrazuje vyplacené zálohy z výsledku hospodaření běžného účetního období. (2, s. 37)

Cizí zdroje

Významná položka finanční struktury podniky. Tvoří je rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky. (2, s. 38)

Rezervy

Představují peněžní částku, kterou bude podnik v budoucnu vyplatit, jde o budoucí závazky. Rezervy dělíme na upravené zákonem o rezervách a účetní rezervy. Rezervy upravené zákonem lze použít pro odečet zdanění zisku. (2, s. 38)

Závazky

Důležitá součást pasiv rozvahy. Dlouhodobé závazky vstupují závazky z obchodního styku delší než jeden rok, emitované dluhopisy, dlouhodobé závazky od odběratelů, dlouhodobé směnky k úhradě, dlouhodobé úvěry. Krátkodobé závazky kratší než jeden rok. Patří sem závazky zaměstnancům, institucím či společníkům a krátkodobé úvěry. (2, s. 38)

Časové rozlišení pasiv

Zachycuje zůstatky výdajů příštích období a zůstatky výnosů příštích období. (2, s. 38)

Tabulka č. 1: Detailní struktura rozvahy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 11, s. 53)

Označení	Položka		Označení	Položka	
	AKTIVA CELKEM			PASIVA CELKEM	
A.	Pohledávky za upsaný zákl. kap.		A.	Vlastní kapitál	
B.	Dlouhodobý majetek		A. I.	Základní kapitál	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		A. II.	Kapitálové fondy	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek		A. III.	Fondy ze zisku	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek		A. IV.	Výsledek hospodaření min. let	
C.	Oběžná aktiva		A. V.	Výsledek hospodaření běž. uce. období	
C. I.	Zásoby		B.	Cizí zdroje	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky		B. I.	Rezervy	
C. III.	Krátkodobé pohledávky		B. II.	Dlouhodobé závazky	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek		B. III.	Krátkodobé závazky	
D.	Ostatní aktiva		B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	
D. I.	Časové rozlišení		C.	Ostatní pasiva	
			C. I	Časové rozlišení	

2.4.2 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz, který informuje o výsledku podnikatelské činnosti firmy. Jsou v něm zachyceny vztahy mezi výnosy podniku dosaženými v určitém období s náklady na jejich vytvoření. Jako výnosy se označují peněžní částky, které podnik získal ze svých činností bez ohledu na to, zda byly v tomto období inkasovány. Náklady jsou peněžní částky, které podnik v daném období vynaložil na získání výnosů, kdy k uhrazení v tomto období nemuselo dojít. Tyto položky nesouvisí s hotovostními toky, a proto čistý zisk neodráží čistou skutečnou hotovost získanou hospodařením podniku. (6, s. 40)

Výsledek hospodaření podniku je rozdílem mezi celkovými výnosy a celkovými náklady, kdy nám může vzniknout kladný zisk nebo záporná ztráta. (2, s. 41)

Výkaz zisku a ztrát je uspořádán na stupňovitě na část provozní, finanční a mimořádnou. (6, s. 40)

Jak podnik dopadl ve své hlavní podnikatelské činnosti, se zobrazí v provozním výsledku hospodaření, kdy od provozních výnosů odečte provozní náklady. Obdobným způsobem se postupuje i ve finančním výsledku hospodaření. Součtem provozního a finančního výsledku

hospodaření je výsledek hospodaření před zdaněním, od kterého se odečítá daň a vzniká výsledek hospodaření po zdanění. (2, s. 47 – 48)

Tento výsledek hospodaření po zdanění (EAT) bývá označován jako čistý zisk. Finanční analýza využívá zisk v podobě zisk před zdaněním (EBT), zisk před úroky a zdaněním (EBIT), zisk před odečtením úroků, zdaněním a odpisy (EBITDA). (2, s. 48)

Čistý zisk (EAT)

+ *daň z příjmů*

= *zisk před zdaněním (EBT)*

+ *nákladové úroky*

= *zisk před úroky a zdaněním (EBIT)*

+ *odpisy*

= *zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)*

Obrázek č. 1: Čistý zisk

(Zdroj: vlastní zpracování dle: 2, s. 48)

2.4.3 Přehled o finančních tocích

Časový nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků pomáhá odstraňovat sledování cash flow podniku. Má také důležitou roli při určování likvidity. (2, s. 52)

Podstatou sledování ve výkazu peněžních toků je změna stavu peněžních prostředků. (2, s. 52)

Vymezení cash flow

Peněžní prostředky jsou peníze v hotovosti, na účtu, ceniny a peníze na cestě i v záporné hodnotě. (2, s. 52)

Peněžní ekvivalenty jsou krátkodobý likvidní majetek, který se snadno přemění na peněžní prostředky, a nejsou zde významné změny hodnoty v čase. Struktura výkazu by měla mít vypovídající hodnotu pro všechny své uživatele. Dělí se na peněžní toky ze tří základních činností. (2, s. 5, 6, s. 49)

- Peněžní toky z provozní činnosti
- Peněžní toky z investiční činnosti
- Peněžní toky pro financování podniku

Pro sestavení výkazů se používají dvě metody, přímá a nepřímá. Účetní jednotka si metodu volí podle svého uvážení. Metoda přímá se sestavuje na základě skutečných plateb, kdy jednotlivé

příjmy a výdaje třídí do skupin. (2, s. 54.) Nepřímá metoda vykazuje peněžní toky za provozní činnost a upravuje o nepeněžní operace, změny stavu zásob, pohledávky a závazky a položky, které patří do jiné než provozních činnosti. (6, s. 49)

2.4.4 Příloha účetní závěrky

Hlavním účelem přílohy účetní závěrky je podat doplňující informace o k rozvaze a výkazu zisku a ztrát. Mezi její důležité vlastnosti patří spolehlivost, neutralita a srozumitelnost vedení účetních záznamů. Poskytuje informace o majetku, závazcích a vlastním kapitálu, nákladech, výnosech a hospodářském výsledku. Pomocí této přílohy lze srovnat výkonnost podniku v čase. (6, s. 50)

2.5 Metody finanční analýzy

Metody a postupy finanční analýzy se ve své historii neustále vyvíjeli, dnes se užívají ustálené metody, které se považují za standardní. Jejich klíčovou vlastností je jednoduchost při použití v praxi. (2, s. 65)

K základním rozborovým technikám patří procentní rozbor a poměrová analýza. Data, pro tyto techniky patří mezi absolutní ukazatele, které se nacházejí v účetních výkazech.

Procentní rozbor vytváří vertikální a horizontální rozbor účetních výkazů. Dalším krokem je sestavení paralelní soustavy, která se zabývá zhodnocováním kapitálu akcionářů, úrovní likvidity a zadluženosti. Pyramidové soustavy se řeší hlavní kritérium analýzy, od kterého se v dalších krocích postupuje na další činitele, které nám postupně odkrývají důvod změny sledované veličiny. (6, s. 53)

2.5.1 Absolutní ukazatele

Jejich využití je pro analýzu vývojových trendů, která srovnává vývoj v čase, označovanou jako horizontální analýzu a k procentnímu rozboru komponent, kde se složky vypočítají na procentuální podíly, nazývanou vertikální analýzou. (2, s. 71)

Horizontální analýza, jejíž hlavním úkolem je porovnání změny položkách účetních výkazů v časovém sledu. Určuje se absolutní výše změn a její vyjádření v procentních jednotkách oproti roku minulému. (2, s. 71)

$$Ukazatel\ absolutní\ změny = Ukazatel\ t - Ukazatel\ t - 1$$

Vzorec č. 1: Absolutní změna

(Zdroj: 2, s. 71)

$$Procentuální\ změna = \frac{Absolutní\ změna * 100}{Ukazatel\ t - 1}$$

Vzorec č. 2: Procentuální změna

(Zdroj: 2, s. 71)

Vertikální analýza je rozbor procentního podílu k zvolené základně, která má hodnotu 100 % u jednotlivých položek v účetních výkazech. Běžnou věcí v praxi bývá, že pro analýzu rozvahy se volí jako základna hodnota aktiv a pasiv, pro rozbor výkazu zisku a ztráty hodnota výnosů a nákladů. (2, s. 71)

„Analýzu rozvahy lze rozdělit na analýzu majetkové struktury a analýzu finanční struktury.“
(2, s. 71)

2.5.2 Rozdílové ukazatele

Analýza rozdílových ukazatelů analyzuje řízení finanční situace firmy. Pracuje s ukazateli, kterými jsou finanční fondy. Čistý fond je rozdíl mezi souhrnem některých položek krátkodobých aktiv a krátkodobých pasiv. (3, s. 35)

Čistý pracovní kapitál

Ukazatel rozdílu mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Je rozhodující v platební schopnosti podniku, kdy je důležité vlastnit více krátkodobých aktiv s vysokou likvidností oproti krátkodobým cizím zdrojům. V praxi se využívají dva pohledy na tuto problematiku, a to pomocí investorského a manažerského pohledu. (3, s. 35)

Investorské pojetí

$$\check{CPK} = Dlouhodobá\ pasiva - Dlouhodobý\ majetek$$

Vzorec č. 3: Čistý pracovní kapitál z investorského pojetí

(Zdroj: 7)

Manažerské pojetí

$$\check{CPK} = Oběžná\ aktiva - Krátkodobý\ kapitál$$

Vzorec č. 4: Čistý pracovní kapitál z pohledu manažera

(Zdroj: 7)

Čisté pohotové prostředky

„Zobrazují okamžitou likviditu právě splatným krátkodobým závazkům. Představují rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky.“ (2, s. 86)

Rozlišuje se, zda mezi pohotové peněžní prostředky se zahrnují pouze peněžní prostředky v pokladně a na běžných účtech nebo navíc také peněžní ekvivalenty, které jsou v prostředí dobře fungujícího kapitálového trhu rychle přeměnitelné na peněžní prostředky. (3, s. 38)

$$\text{ČPP} = \text{Pohotové finanční prostředky} - \text{Okamžitě splatné závazky}$$

Vzorec č. 5: Čisté pohotové prostředky

(Zdroj:7)

Čistě peněžně pohledávkový fond

Radí se mezi variantu výše uvedených ukazatelů, protože do svého výpočtu nezahrnuje zásoby a případně i nelikvidní pohledávky. Od takto upravených oběžných aktiv odečítá krátkodobé závazky. (3, s. 38)

$$\text{ČPM} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) - \text{Krátkodobé závazky}$$

Vzorec č. 6: Čistě peněžně pohledávkový fond

(Zdroj: 7)

2.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Lze jí považovat za základní nástroj finanční analýzy, jejíž podstatou rychlé je získání informací finanční situaci firmy. Důležitou roli hraje především to, že vytváří poměry mezi různými položkami rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně cash flow. Třídí se podle jednotlivých oblastí hodnocení finančního a hospodářského zdraví podniku. Mezi nejčastější skupiny patří (2, s. 87)

- Ukazatele likvidity
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele rentability
- Ukazatele provozních ukazatelů a cash flow

2.5.3.1 Ukazatelé likvidity

Podávají obraz toho, zda je firma schopna dostát svým závazkům. Pojem likvidita je schopnost firmy plnit včas, v požadovaném místě a požadované podobě všechny splatné závazky formou přeměny aktiv ve finanční prostředky. (6, s. 77) V čitateli vzorce se objevuje to, čím je možno platit, ve jmenovateli, co je nutné zaplatit. (3, s.73)

Likviditu lze rozdělit:

- Běžnou
- Pohotovou
- Okamžitou

Běžná likvidita III. stupně

Ukazatel, který podává informace věřitelům o tom, kolikrát je podnik schopen uspokojit jejich závazky při proměně všech oběžných aktiv na hotovost v daný okamžik. (6, s. 78)

Podle doporučených hodnot by se měl podnik pohybovat v rozmezí 1,6 – 2,5 při průměrné strategii, hodnot vyšších než 2,5 při konzervativní strategii a při agresivní strategii jde o rozmezí nižší než 1,6 ale zároveň, by nemělo, klesnou pod hodnotu 1. Tyto strategie si volí firma podle svých preferencí, ohledně výše výnosů a velikostí rizika (6, s. 78)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 7: Běžná likvidita

(Zdroj: 6, s. 78)

Pohotová likvidita II. stupně

Do ukazatele pohotové likvidity se nezahrnuje nejméně likvidní část aktiv zásoby, které může podnik vlastnit ve formě surovin, materiálu, polotovary, nedokončenou výrobu a hotové výrobky. Dále je dobré vyloučit nedobytné pohledávky či pohledávky, u kterých je jejich dobytost pochybná. (6, s. 78-79)

Průměrné hodnoty u střední strategie by měli dosahovat rozmezí 0,7 – 1,0, u konzervativní strategie hodnoty vyšší 1,1 – 1,5, agresivní strategie pouze 0,4 – 0,7. Hodnota, která je rovna 1, je situace, kdy je podnik schopen uspokojit své věřitele bez prodeje svých zásob. Hodnoty vyšší než 1 jsou pozitivní situací pro věřitele, avšak podnik má velké množství pohotových prostředků, které mu nepřinášejí dostatečný úrok. To má za následek negativní ovlivnění celkové výkonnosti podniku. (6, s. 79)

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{Ob\text{e}žn\'a aktiva} - \text{Z\'asoby}}{\text{Kr\'atkodob\'e z\'avazky}}$$

Vzorec \text{c}. 8: Pohotov\'a likvidita

(Zdroj: 6, s. 79)

Okamžit\'a likvidita I. Stupn\text{e}

Hodnota okamžit\'e likvidity ud\'ava, zde je podnik schopen platit pr\'av\text{e} splatn\text{e} dluhy. Za kr\'atkodob\'y finan\text{c}n\'ı majetek dosazuje pen\text{e}žn\'ı prostředky v pokladn\text{e}, na \text{u}ctech a pen\text{e}žn\'ı ekvivalenty jako jsou voln\text{e} obchodovateln\text{e} cenn\text{e} pap\'ıry, šeky a podobn\text{e} (3, s. 75, 2, s. 95)

Hodnota ukazatele by m\text{e}la dosahovat rozmez\'ı 0,2 – 0,5. Vyšší hodnoty zna\text{c}ı neefektivitu ve form\text{e} využívan\'ı finan\text{c}n\'ıch prostředk\text{u}. (2, s. 95)

$$\text{Okamžit\'a likvidita} = \frac{\text{Kr\'atkodob\'y finan\text{c}n\'ı majetek}}{\text{Kr\'atkodob\'e z\'avazky}}$$

Vzorec \text{c}. 9: Okamžit\'a likvidita

(Zdroj: 2, s. 95)

2.5.3.2 Analýza zadluženosti

Tato analýza zobrazuje financování aktiv pomocí cizích zdroj\text{u}. Využívan\'ı cizích zdroj\text{u} m\'a vliv na v\'yši zisku ale i riziko z podnikání. (6, s. 85)

Cizí kapitál bývá levn\text{e}jší n\text{e}ž vlastn\'ı, proto je ur\text{c}it\'a m\'ıra zadlužení pro firmu pr\'ınosn\'a. \text{U}roky z cizího kapitálu snižuj\'ı daňov\text{e} zatížení, a t\'ım vytvářej\'ı daňov\'ı štít podniku. (2, s. 87)

Analýza zadluženosti srovn\'ava rozvahov\text{e} položky rozvahy, ur\text{c}uje, jakými zdroji jsou financovan\'a aktiva, nebo srovn\'ava položky v\'ykazu zisku a ztr\'aty, kolikrát jsou náklady na cizí kapitál pokryty ziskem. (2, s. 87 - 88)

Celkov\'a zadluženost

Základn\'ı ukazatel, kter\'y vyjadřuje podíl cizího kapitálu v\text{u}či celkovým aktivům. Pro v\text{e}řitele je pr\'ınosn\text{e}, kd\'yž firma m\'a v\text{e}tší podíl vlastn\'ıho kapitálu, kter\'y jim zajišťuje bezpe\text{c}nost a n\'ızký podíl zadluženosti. Vlastn\'ıci preferuj\'ı zadluženost, která jim pomocí finan\text{c}n\'ı páky zajist\'ı zvyšování v\'ynos\text{u}. Podnik by se m\text{e}l proto držet oborov\text{e}ho pr\text{u}m\text{e}ru, kter\'y respektuj\'ı o\text{b}e strany. (3, s. 69 - 70)

$$\text{Celkov\'a zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec \text{c}. 10: Celkov\'a zadluženost

(Zdroj: 7)

Koeficient samofinancování

Patří mezi doplňkový ukazatel celkové zadluženosti. Udává míru finanční nezávislosti firmy, tedy do jaké míry jsou aktiva financovaná vlastním kapitálem.

Průměrná hodnota podle zlatého pravidla financování by měla být okolo 50 %. (7)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 11: Koeficient samofinancování

(Zdroj: 7)

Doba splácení dluhů

Ukazuje dobu, za kterou je podnik schopen splatit dluhy pomocí provozního cash flow. Podnik by se měl držet klesajícího průběhu tohoto ukazatele v čase. (2, s. 90)

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{Rezervy}}{\text{Provozní cash flow}}$$

Vzorec č. 12: Doba splácení dluhů

(Zdroj: 7)

Úrokové krytí

Udává, počet kolikrát převyšuje zisk placené úroky. V optimální situaci zisk, který je generován cizím kapitálem by měl pokrývat náklady na cizí kapitál. Při hodnotě rovné 1, tento zisk byl použit celý na úhradu úroků věřitelům, a nezvýšil celkové výnosy firmy. (3, s. 70) Proto uváděné hodnoty v literatuře jsou vyšší 6 až 8. (7)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

Vzorec č. 13: Úrokové krytí

(Zdroj: 7)

Krytí fixních poplatků

Rozšiřující ukazatel, který zahrnuje stálé platby, které se pojí k používání cizích aktiv. Příkladem můžou být dlouhodobé leasingové splátky. (3, s. 71)

$$\text{Krytí fixních poplatků} = \frac{EBIT + \text{Dlouhodobé splátky}}{\text{Nákladové úroky} + \text{Dlouhodobé splátky}}$$

Vzorec č. 14: Krytí fixních poplatků

(Zdroj: 7)

Dlouhodobá zadluženost

Ukazatel, který napomáhá určit optimální poměr mezi krátkodobými a dlouhodobými cizími aktivy, tím že udává, které dlouhodobé cizí zdroje používá firma k financování aktiv. Do dlouhodobých cizích zdrojů patří dlouhodobé obchodní závazky, úvěry a rezervy. (3, s. 71)

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{Dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec č. 15: Dlouhodobá zadluženost

(Zdroj: 7)

Běžná zadluženost

Tento ukazatel naopak porovnává poměr krátkodobých cizích zdrojů vůči aktivům. Mezi krátkodobé cizí zdroje se zahrnují krátkodobé závazky, běžné bankovní úvěry, pasivní přechodné a dohadné položky. (3, s. 72)

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{Krátkodobý cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec č. 16: Běžná zadluženost

(Zdroj: 7)

Dlouhodobé krytí aktiv

Zaměření ukazatele na podíl dlouhodobých zdrojů oproti celkovým aktivům. (3, s. 72)

$$\text{Dlouhodobé krytí aktiv} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec č. 17: Dlouhodobé krytí aktiv

(Zdroj: 7)

Dlouhodobá zadluženost k vloženému kapitálu

Ukazatel podílu dlouhodobého cizího kapitálu na základním kapitálu firmy.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost k vloženému kapitálu} = \frac{\text{Dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{Základní kapitál}}$$

Vzorec č. 18: Dlouhodobá zadluženost k vloženému kapitálu

(Zdroj: 7)

2.5.3.3 Analýza řízení aktiv

Pomocí této analýzy se zjišťuje, jak využívá firma svoje aktiva. Představuje ukazatele, které majetek a tržby. Výsledkem této analýzy, je hodnocení jak velké a rozsáhlé kapacity firma vlastní, zda jsou nebo nejsou dostatečně využívány. Vysoká rychlost obratu může být

upozorněním, že firma nemá dostatek produktových aktiv, která mohou ohrozit budoucí růstové příležitosti, nebo v nejhorších případech signalizují úpadek společnosti. (6, s. 82)

Obrat celkových aktiv

Komplexní ukazatel efektivnosti celkových aktiv, který udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za daný časový interval, nejčastěji rok. (6, s. 82) Doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla být mezi 1,6 až 3. Důležité je však oborové srovnání. (7)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 19: Obrat celkových aktiv

(Zdroj: 7)

Obrat stálých aktiv

Ukazatel vázanosti stálých aktiv, který je má vliv při rozhodování o pořízení produkčního investičního majetku. Nižší hodnota, než oborový průměr znamená tlak na zvýšení výrobních kapacit nebo omezení investic firmy. (3, s. 67)

Obecně lze říci, že hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než hodnota ukazatele obratu celkových aktiv. (7)

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Stálá aktiva}}$$

Vzorec č. 20: Obrat stálých aktiv

(Zdroj: 7)

Obrat zásob

Ukazatel přináší podniku informace o tom, kolikrát v průběhu roku naskladní a poté prodá každou položku zásob. Je zde však problém s oceňováním zásob v pořizovacích cenách, zatím co tržby odrážejí tržní hodnotu. To způsobuje nadhodnocení skutečné obrátky. Dalším problémem jsou tržby, mající podobu tokové veličiny, která je výsledkem celoroční aktivity. Zásoby jsou zobrazením jednoho určitého okamžiku. (3, s. 67)

Hodnota ukazatele se porovnává s oborovým průměrem, pokud vyjde hodnota vyšší, značí, že firma nevlastní zbytečné nelikvidní zásoby vyžadující nadbytečné financování, nedochází k vázanosti kapitálu, který nenese výnos. (6, s. 83)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Vzorec č. 21: Obrat zásob

(Zdroj: 7)

Doba obratu zásob

Udává průměrný počet dnů, vázanosti zásob v podniku do doby, než se spotřebují nebo prodají. V případě zásob hotových výrobků se jedná o informaci o její likvidnosti, do kdy se tyto zásoby přemění v hotovost či pohledávku. (6, s. 83)

Obecně platí, že ukazatel, by měl mít co nejmenší hodnotu, ale v návaznosti na plynulost výroby. Optimalizace zásob je samostatná součást finančního řízení podniku. (6, s. 83, 7)

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Průměrné\ zásoby * 360}{Tržby}$$

Vzorec č. 22: Doba obratu zásob

(Zdroj: 7)

Doba obratu pohledávek

Udává počet dní, kdy firma musí čekat, než se odběratelé firmě uhradí pohledávky. (6, s. 83)

Vypočítává se, jako poměr průměrných pohledávek k průměrným denním tržbám. (3, s. 68)

Hodnota ukazatele je spjata s dobou splatnosti faktur a odvětvovým průměrem. Delší splatnost používají firmy jako konkurenční výhodu, ale může znamenat zvýšenou potřebu úvěrů, které zvyšují firmám náklady. (2, s. 108)

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Obchodní\ pohledávky * 360}{Tržby}$$

Vzorec č. 23: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: 7)

Doba obratu závazků

Tento ukazatel zobrazuje, počet dnů obdržení závazku od dodavatele k její úhradě. Podává informace o platební morálce firmy vůči dodavatelům. Vypočítává se jako podíl průměrného stavu závazků z obchodního styku k průměrným denním tržbám na obchodní úvěr. (3, s. 69)

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky\ vůči\ dodavatelům * 360}{Tržby}$$

Vzorec č. 24: Doba obratu závazků

(Zdroj: 7)

2.5.3.4 Analýza rentability

„Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku využitím investovaného kapitálu, tj. schopnost podniku vytvářet nové zdroje.“ (2, s. 100)

V čitateli vzorců se může vyskytnout několik druhů zisku, a to, zisk po zdanění, zisk před zdaněním nebo zisk před úroky a zdaněním. Volba ukazatele závisí na účelu finanční analýzy. V praxi se ale nejčastěji používá zisk před zdaněním a úroky z důvodu, že ho neovlivňují zdroje, z kterých je aktivita firmy financovaná. (3, s. 62)

Všechny ukazatelé vyjadřují, kolik Kč zisku připadá na 1 korunu jmenovatele. (6, s. 72)

Rentabilita celkových aktiv ROA

Patří mezi klíčové měřítko, které dává do poměru zisk s celkovými aktivy vloženými do podnikání bez ohledu na jejich financování. Pokud se do čitatele vloží zisk před zdaněním a úroky, lépe se promítne změna sazby daně ze zisku a struktura financování pasiv. A lze porovnat podniky s odlišným způsobem financování. (6, s. 72 - 73)

Vypočtená hodnota se srovnává s oborovým průměrem, využívá se zejména při hodnocení managementu. (7)

$$\text{Rentabilita celkových aktiv} = \frac{\text{Hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec č. 25: Rentabilita celkových aktiv

(Zdroj: 7)

Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Ukazatel, který má důležitou hodnotu pro akcionáře, společníky a investory, protože stanovuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem. (6, s. 73)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vzorec č. 26: Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: 7)

Rentabilita vloženého kapitálu ROI

Ukazatel výnosnosti celkového kapitálu vloženého do majetku firmy. (3, s. 62) Je vhodný pro firmy s různou výší daně a výší zadlužení. (7)

Obecné hodnocení výsledků považuje hodnotu vyšší než 0,15 za velmi dobrou, rozmezí hodnot 0,12 – 0,15 za dobrou. (7)

$$\text{Rentabilita vloženého kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{Celkový kapitál}}$$

Vzorec č. 27: Rentabilita vloženého kapitálu

(Zdroj: 7)

Rentabilita tržeb ROS

Ukazatel ziskové marže získané z tržeb. Tržby představují hodnocení výkonů firmy za časový interval z pozice trhu. Toto tržní hodnocení stanoví cenu výsledkům práce firmy, která pokryje náklady a vytvoří zisk. (3, s. 64)

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Hospodářský výsledek}}{\text{Tržby}}$$

Vzorec č. 28: Rentabilita tržeb

(Zdroj: 7)

Rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE

Ukazatel sloužící k prostorovému srovnání firem, hlavně k hodnocení monopolních veřejně prospěšných společností. Do vzorce se dosazuje celkový výnos všech investorů proti dlouhodobým finančním prostředkům firmy. (3, s. 64)

$$\begin{aligned} \text{Rentabilita dlouhodobých zdrojů} \\ = \frac{\text{Hospodářský výsledek po zdanění} + \text{Nákladové úroky}}{\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobé závazky}} \end{aligned}$$

Vzorec č. 29: Rentabilita dlouhodobých zdrojů

(Zdroj: 7)

2.5.3.5 Analýza provozních ukazatelů

Provozní ukazatele jsou zaměřeny na vnitřní řízení firmy a pomáhají managementu sledovat a analyzovat vývoj základní aktivity firmy. Používají tokové veličiny, zejména náklady, které mají vliv na dosažení vyššího konečného efektu. (3, s. 78)

Produktivita práce z přidané hodnoty

Podává informace o tom, jak velká je přidaná hodnota na jednoho zaměstnance. (4, s. 184)

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

Vzorec č. 30: Produktivita práce z přidané hodnoty

(Zdroj: 7)

Produktivita z výkonů

$$\text{Produktivita z výkonů} = \frac{\text{Výkony}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

Vzorec č. 31: Produktivita z výkonů

(Zdroj: 7)

Nákladovost výnosů

Zobrazuje celkové nákladové zatížení firmy, jehož hodnota by měla mít klesající charakter.
(3, s. 79)

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy bez mimořádných}}$$

Vzorec č. 32: Nákladovost výkonů

(Zdroj: 7)

Materiálová náročnost výnosů

Zatížení výnosů spotřebovaným materiálem a energiemi.

$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \frac{\text{Spotřeba materiálu a energie}}{\text{Výnosy bez mimořádných}}$$

Vzorec č. 33: Materiálová náročnost výnosů

(Zdroj: 7)

2.5.3.6 Ukazatelé na bázi cash flow a finančních fondů

K hlubší analýze finanční situace firmy slouží ukazatelé, kteří jsou závislé na fondech finančních prostředků. Jejich účelem je změřit vnitřní potenciál firmy, schopnost dosahovat zisků, které firma použije na financování potřeb, úhradě závazků, výplatě dividend, podílů na zisku a krátkodobých investic. Pro poměření a analyzování finančních toků se používají ukazatele na bázi cash flow. (3, s. 80)

Rentabilita tržeb z cash flow

Slouží k určení finanční výkonnosti firmy. Hodí se jako doplněk ukazatelů ziskové rentability, protože nepodléhá tolik investičním cyklům, stupni staří fixních aktiv. Pokud tento ukazatel v čase klesá, znamená, buďto zvýšený objem výnosů nebo snížení vnitřního potenciálu firmy.
(3, s. 83)

$$\text{Rentabilita tržeb z cash flow} = \frac{\text{Provozní cash flow}}{\text{Tržby}}$$

Vzorec č. 34: Rentabilita tržeb z cash flow

(Zdroj: 7)

Úrokové krytí z cash flow

Ukazatel pomocí cash flow vyjadřuje míru krytí úroků firmy. (3, s. 83)

$$\text{Úrokové krytí z cash flow} = \frac{\text{Provozní cash flow}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Vzorec č. 35: Úrokové krytí z cash flow

(Zdroj: 7)

Výnosnost vložených prostředků z cash flow

$$\text{Výnosnost vložených prostředků z cash flow} = \frac{\text{Provozní cash flow}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 36: Výnosnost vložených prostředků z cash flow

(Zdroj: 7)

2.5.4 Analýza soustav ukazatelů

Finanční situace firmy byla analyzována podle velkého množství rozdílových a poměrových ukazatelů, kteří ale mají pouze omezenou vypovídající schopnost, protože zkoumají pouze určitý úsek činnosti firmy. Proto k doplnění celkové finanční situace firmy se používají soustavy ukazatelů, které nesou označení analytických systémů, případně modelů finanční analýzy. Tyto soustavy poskytují detailnější zobrazení. (3, s. 101)

Soustavy ukazatelů se dělí:

- **Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů**
- **Účelové výběry ukazatelů, které lze rozlišit:**
 - a. **bonitní modely**
 - b. **bankrotní modely**

Altmanův model Z-skóre

Řadí se mezi nejpoužívanější a nejvíce známý model, který vychází z diskriminační analýzy a vypovídá o stavu finanční situace firmy. (2, s. 132)

Z faktor, který se používá při výpočtu obsahuje všechny podstatné složky finančního zdraví, rentabilitu, likviditu, zadluženost a strukturu kapitálu. Jednotlivým ukazatelům je přiřazena váha s významností. (6, s. 91)

Altmanův model v praxi dokázal věrohodně předpovědět bankroty firem s dvouletým předstihem. (6, s. 91)

Při problému s určením tržní hodnoty podniku se doporučuje použít pětinasobnou hodnotu ročního cash flow podniku. (2, s. 133)

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4 + 0,998 * X_5$$

Vzorec č. 37: Altmanův index finančního zdraví

(Zdroj: 2, s. 132)

X_1 = pracovní kapitál / aktiva celkem

X_2 = nerozdělené zisky / aktiva celkem

X_3 = EBIT / aktiva celkem

X_4 = tržní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje

X_5 = tržby / aktiva celkem

Výsledek hodnoty Z je pro podnik velmi příznivý, pokud dosahuje vyšší hodnoty než 2,99, hranice mezi 1,81 až 2,99 značí nejasnou finanční situaci, kdy není možné přesné určení stavu společnosti, hodnoty menší než 1,81 signalizují velmi silné finanční potíže. (2, s. 132)

Index IN05

$$IN05 = 0,13 * \left(\frac{Aktiva}{CZ} \right) + 0,04 * \left(\frac{EBIT}{Úroky} \right) + 3,97 * \left(\frac{EBIT}{Aktiva} \right) + 0,21 * \left(\frac{Výnosy}{Aktiva} \right) + 0,99 * \left(\frac{OA}{KD Závazky + KD Bankovní úvěry} \right)$$

Vzorec č. 38: Ukazatel IN05

(Zdroj: 7)

Index IN05 akceptuje hledisko vlastníka a byl navržen pro české prostředí. (4, 192 str.)

Pokud index vyjde vyšší, než je hodnota 1,60 znamená to, že podnik tvoří z 95 % hodnotu a je zde pravděpodobnost 92 % že nezbankrotuje. Do šedé zóny spadají výsledky v rozmezí 0,90 až 1,60, kde už je pravděpodobnost bankrotu 50 %. Nejhůře je na tom hodnota menší než 0,90, kde je bankrot předpovídan z 97 % a hodnota není tvořena ze 76 %. (7)

2.6 Analýza vnějšího prostředí

V závislosti na neustálých změnách, které ovlivňují firmu, je nutné sledovat i prostředí, v kterém se firma vyskytuje, hledat možné příležitosti a vyvarovat se případných hrozeb. Vnější prostředí jsou všechny náležitosti vyskytující se uvnitř organizace. Pro potřeby analýzy se však využívají jen ty, které mají na firmu přímý vliv. (5, s. 45)

Toto prostředí se člení na dvě základní oblasti, na mikrookolí a makrookolí. (5, s. 46)

2.6.1 Analýza mikrookolí

Jako mikrookolí firmy se řadí konkurenční organizace s výrobky, které se dají považovat za substituty. Podrobnější informace se získají při prozkoumání této oblasti pomocí Portrova modelu analýzy konkurence v odvětví. (5, s. 46)

Portrův model vychází z předpokladu, že na firmu působí pět dynamických faktorů, které ovlivňují její výslednou ziskovost, dále pak ceny, náklady a investice firem v tomto odvětví. (5, s. 191)

Faktory, které se zkoumají: (5, s. 192 – 193)

- Hrozba silné rivalry
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Hrozba nahraditelnosti výrobků
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

2.6.2 Analýza makrookolí

Makrookolí je základní prostředí, které je stejné pro všechny firmy a zahrnuje podmínky, v kterých firmy působí. Zahrnuje faktory, které organizace neovlivní, jedná se zejména o prostředí ekonomické, technologické, sociální a politické. Základní metoda ke zkoumání tohoto prostředí patří Pestle analýza. (5, s. 46)

Pestle analýza zkoumá faktory, které představují budoucí příležitosti a hrozby pro podnik. Jedná se zejména o faktory:

- **Politické**, jedná se zejména o stav politické stability státu, ve kterém firma působí, její zahraniční vztahy. (5, s. 179)
- **Ekonomické**, týkající se makroekonomické situace, jako je míra inflace, úroková míra, hrubý domácí produkt a další. Dále možnost přístupu k finančním zdrojům a daňové faktory. (5, s. 179)
- **Sociální**, mezi které patří demografické údaje o stavu obyvatelstva daného státu, stav trhu práce, sociální a kulturní aspekty, životní úroveň obyvatel, dostupnost kvalifikované pracovní síly a podobně. (5, s. 179)
- **Technologické**, jako výzkum a vývoj, podpora nových technologií a rychlost morálního zastarání. (5, s. 179)

- **Legislativní**, vliv zákonných opatření z různých oblastí práva, legislativních norem, či naopak absence legislativního řešení. (5, s. 180)
- **Ekologické**, zahrnující přírodní klimatické změny, zejména globální oteplování a omezení spojená s ochranou životního prostředí. (5, s. 180)

2.7 Analýza vnitřního prostředí

Tato analýza se zaměřuje na vnitřní situaci v podniku, upozorňuje na její slabé a silné stránky vycházející ze zdrojů a schopností firmy. Důležitý krok k této analýze patří určení zdrojů podniku, mezi které patří hmotné, nehmotné, finanční a lidské. Podnik by měl tyto zdroje účelně využívat. (5, s. 46)

2.8 SWOT analýza

Považována za základní metodu strategické analýzy pro vypovídající hodnotu jejích poznatků. Skládá se z jednotlivých dílčích analýz a používá data, které získá při hodnocení a analýze společnosti. (5, s. 296)

Název SWOT je složen z počátečních písmen anglických slov stretch – silné stránky, weaknesses slabé stránky, opportunities – příležitosti, threats – hrozby. (5, s. 295)

„Kompletně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje.“ (5, s. 296)

Principy sestavování SWOT analýzy: (5, s. 297 - 298)

- Princip účelnosti
- Princip relevantnosti
- Princip kauzality
- Princip objektivnosti

Často se zpracovává do formy matice, aby byly jasně vidět základní vazby mezi jednotlivými prvky, které vedou k určení strategie pro další rozvoj společnosti. To dává možnost upravovat a konkretizovat strategická rozhodnutí, cíle firemní politiky a vytvářet opatření pro naplnění. (5, s. 299)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bakalářské práce bude představeno Zemědělské družstvo se sídlem ve Sloupnici, na kterém bude pomocí poznatků z teoretické části provedena finanční analýza, výpočty jednotlivých ukazatelů v pětiletém časovém období a následné zhodnocení všech získaných informací. Dále budou provedeny následné analýzy k zhodnocení celkového prostředí, které družstvo obklopuje.

3.1 Představení společnosti

Zemědělské družstvo se sídlem ve Sloupnici vzniklo sloučením původních sedmi družstev, a tento název přijalo od roku 1991. (8) Z právního hlediska se jedná o družstvo se základním kapitálem 15 milionů korun. K datu 31. 12. 2018 má 372 členů. (10)

Aktuálně hospodaří na 3000 hektarech zemědělské půdy, z toho je 2 560 hektarů orné půdy a 440 ha trvalých travních porostů. Tyto pozemky se nacházejí v 14 různých katastrálních územích. Mezi hlavní body podnikání patří rostlinná a živočišná výroba, mechanizace, provoz bioplynové stanice, systém stravování a dceřiná společnost Řeznictví Sloupnice, s.r.o. (8)

Rostlinná výroba

V rámci rostlinné výroby jsou produkovány tři základní typy plodin. Nejvýznamnější podíl tvoří potravinářské plodiny jako potravinářská pšenice, sladovnický ječmen, tritice, řepka olejná, z okopanin cukrovka a brambory. Dále pěstují krmné plodiny pro potřeby živočišné výroby, a to silážní kukuřici a jetel červený. Poslední část slouží k použití v bioplynové stanici. (8)

Živočišná výroba

Nejvyšší podíl v živočišné výrobě patří produkce mléka, která je realizovaná v třech mléčných farmách, prostřednictvím krav černostrakatého holštýnského skotu. Dále je to výkrmna prasat a kuřat. (8)

Mechanizace

Tato oblast je zaměřena na mechanické práce v rostlinné výrobě, servis techniky. Pro ostatní zákazníky nabízí služby zemědělské techniky, dopravy, zemních prací, čerpací stanici, kovovýrobu, opravy, prodej a servis strojů. (8)

Bioplynová stanice

V roce 2011 byla uvedena do provozu bioplynová stanice s výkonem 1 MW. (8)

Stravování

Příprava obědů pro zaměstnance a zákazníky, spojená s rozvážkou. (8)

Dceřiná společnost Řeznictví Sloupnice, s.r.o.

Tato dceřiná společnost navazuje na živočišnou výrobu, a to především provoz jatek, výrobu masných produktů, distribuce a provoz 10 podnikových prodejen.(8)

3.2 Předmět podnikání

Mezi její předmět podnikání podle výpisu z obchodního rejstříku patří: (9)

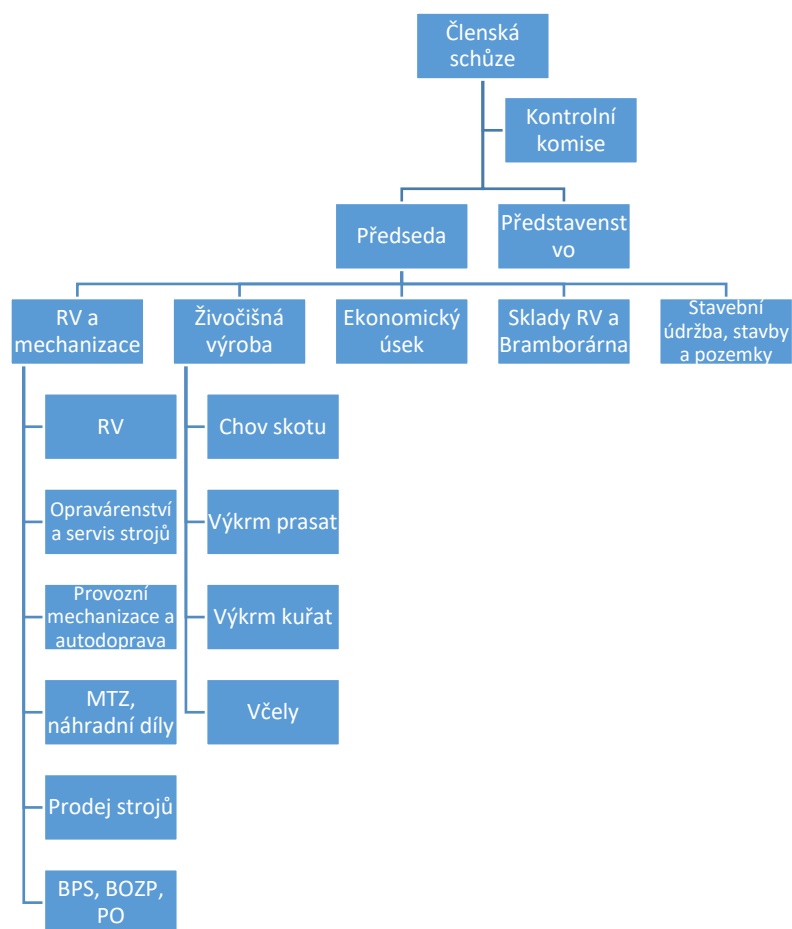
- zemědělství a lesnictví
- hostinská činnost
- obráběčství
- zámečnictví, nástrojářství
- zednictví
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- vodoinstalátérství, topenářství
- klempířství a oprava karoserií
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- opravy silničních vozidel
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- malířství, lakýrnictví, natěračství
- diagnostická, zkušební a poradenská činnost v ochraně rostlin a ošetřování rostlin, rostlinných produktů, objektů a půdy proti škodlivým organismům přípravky na ochranu rostlin nebo biocidními přípravky
- kovářství, podkovářství
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona obory činnosti: poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost výroba potravinářských a škrobářenských výrobků výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů výroba strojů a zařízení přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti zprostředkování obchodu a služeb velkoobchod

a maloobchod údržba motorových vozidel a jejich příslušenství skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě ubytovací služby pronájem a půjčování věcí movitých poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti poskytování technických služeb

- výroba tepelné energie
- rozvod tepelné energie
- výroba elektřiny

3.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura družstva je divizní, rozdělena na jednotlivé samostatné provozovny rostlinné výroby a mechanizace, živočišné výroby, ekonomického úseku, skladů rostlinné výroby a bramborárny, stavební údržby, staveb a pozemků. Tyto provozovny pak podle potřeby mají pod sebou jednotlivé úseky, kterými se zabývají. Nejvyšším orgán tvoří členská schůze.



Obrázek č. 2: Schéma organizační struktury
(Zdroj: vlastní zpracování dle 9.)

3.3 Finanční analýza společnosti

V této části bakalářské práce bude pomocí metod finančních ukazatelů vytvořena finanční analýza družstva za období roků 2014 až 2018. Analýza bude provedena pomocí absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů, které budou na konec doplněny analýzou soustav ukazatelů.

3.3.1 Podklady finanční analýzy

Finanční analýza byla zpracovaná pomocí účetních výkazů, které tvořili rozvaha v plném rozsahu, výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu, výkaz cash flow, příloha k účetní závěrce a zpráva auditora, z období 2014 – 2018. Družstvo vede účetnictví a zpracovává účetní závěrku podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších právních předpisů a Českých účetních standardů.

3.3.2 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se skládá z dvou dílčích analýz, a to vertikální a horizontální. V první části bude provedena horizontální analýza finančních výkazů, která zaznamenává vývoj aktiv a pasiv ve sledovaném období v peněžním a procentuálním vyjádření. V druhé části bude vertikální analýza, která zkoumá vývoj aktiv a pasiv družstva. Výsledky této analýzy jsou vyjádřeny k základně, ke které se vztahují.

Horizontální analýza aktiv a pasiv

Horizontální analýza aktiv a pasiv, sleduje změny aktiv a pasiv v položkách rozvahy družstva ve sledovaném období. Vypočtením rozdílu mezi dvěma obdobími se získá absolutní změna, která je v peněžním vyjádření. Tato absolutní změna se dále přepočte na procentuální změnu mezi sledovanými roky.

Tabulka č. 2: Horizontální analýza aktiv

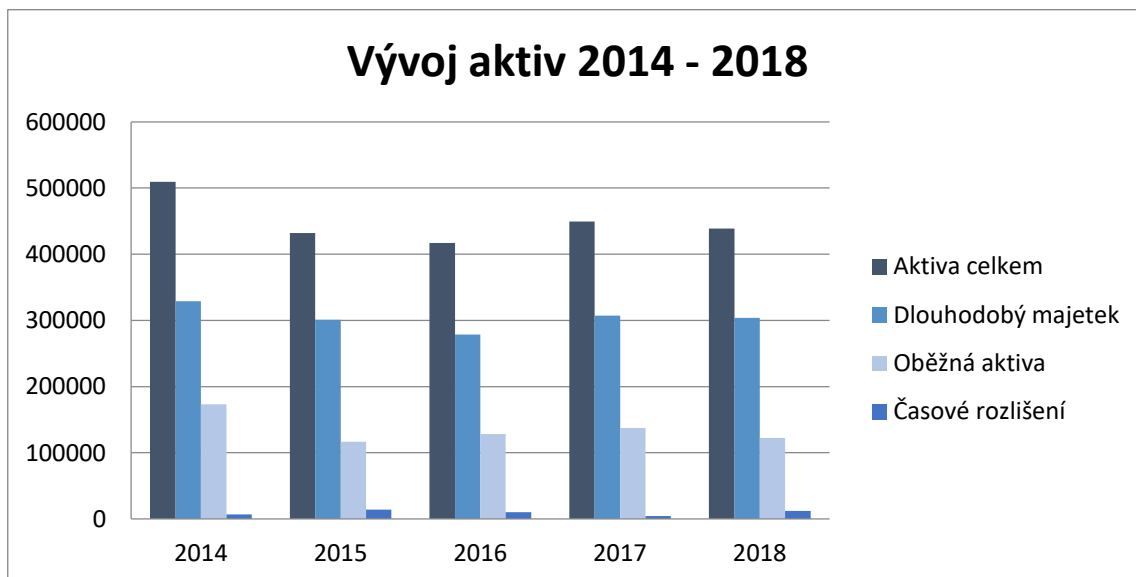
(Zdroj: vlastní zpracování)

Horizontální analýza aktiv	2015 - 2014		2016 - 2015		2017 - 2016		2018 - 2017	
	tis.Kč	%	tis.Kč	%	tis.Kč	%	tis.Kč	%
AKTIVA CELKEM	-77745	-15,26	-14862	-3,44	32448	7,78	-10679	-2,38
Dlouhodobý majetek	-28217	-8,57	-22431	-7,45	28890	10,37	-3621	-1,18
DNM	-	-	-	-	-	-	-	-
DHM	-18871	-5,91	-25999	-8,65	31315	11,41	-4098	-1,34
DFM	-9346	-95,33	3568	779,04	-2425	-60,23	477	29,79
Oběžná aktiva	-56698	-32,70	11729	10,05	9150	7,13	-14964	-10,88
Zásoby	-8831	-10,73	12114	16,49	10046	11,74	-10074	-10,88
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-	-	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	-43001	-61,00	-479	-1,74	9241	34,22	-1504	-4,15
Krátkodobý fin. majetek	-4866	-23,65	94	0,60	-10137	-64,14	-3386	-59,75
Peněžní prostředky	-171	-98,28	81	2700,00	57	67,86	54	46,72
Časové rozlišení	7170	102,14	-4160	-29,32	-5592	-55,75	7906	178,14

Vývoj horizontální analýzy aktiv má v prvních dvou obdobích klesající tendenci, která se mění ve třetím sledovaném období, a to z roku 2016 na rok 2017. Poslední období značí u většiny sledovaných období pokles. Aktiva celkem klesají až do období roku 2017 – 2016, kde rostou o 7,78 %, z důvodu navýšení dlouhodobého majetku. V posledním roce zaznamenávají mírný pokles o 2,38 %. Dlouhodobý majetek vypovídá o stejné tendenci, poklesy v prvních dvou obdobích, navýšení ve třetím období pořízení hmotných movitých věcí, staveb a zvířat. Dlouhodobý nehmotný majetek družstvo ve sledovaných obdobích nevlastní. Dlouhodobý hmotný majetek vzrostl v roce 2017, družstvo investovala do pořízení strojů pro rostlinnou výrobu v částce 259 077 tisíc korun, staveb v hodnotě 328 610 tisíc korun a zvířat. Dlouhodobý finanční majetek se vyvíjel výrazně. Nejprve poklesl o 95 %, poté výrazně vzrostl navýšením podílů – ovládaná nebo ovládající osoba. Následoval pokles a v posledním roce mírný růst

Oběžná aktiva v prvním roce klesají, družstvo nedrželo tak velké množství zásob, jak v předchozím období. Po mírném růstu v následujících dvou obdobích, v posledním období klesá. Zásoby mají stejnou vývojovou tendenci, největší množství družstvo vlastní v roce 2017. Dlouhodobé pohledávky družstvo ve sledovaném období nemá. Krátkodobé pohledávky nejvíce klesají v prvním období, a to o 61 %, což značí, že dodavatelé více platí v termínech, které mají stanovené ve smlouvách. Nárůst je zaznamenán ve třetím období o 34 %, poslední rok mírně klesl. Krátkodobý finanční majetek ve všech sledovaných obdobích klesá, výjimkou je rok 2017, kdy družstvo má na svém kontokorentním účtu záporný zůstatek. Peněžní zůstatek má klesající vývoj pouze v prvním období, v následujících roste, protože družstvo nemá významné investice. Růstová tendence pokračuje v dalších letech.

Časové rozlišení roste v prvním a posledním sledovaném období, růst lze označit za významný, přes 100 %. Je to způsobenou růstem příjmů příštích období, které se zvyšují o příslibené dotace. Tato dotace v roce 2015 činila 14 milionů korun.



Graf č. 1: Vývoj aktiv

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu vývoje aktiv za roky 2014 až 2018, je patrné, že největší objem celkových aktiv je v prvním sledovaném roce, kdy jejich hodnota přesáhla 509 569 tisíc korun. Je zde také největší podíl dlouhodobého majetku, z důvodu nákupu nemovitostí od společnosti Řeznictví Sloupnice. Dále největší objem oběžných aktiv, kdy družstvo eviduje nejvyšší poměr zvířat, výrobků a materiálu. V roce 2015 poklesla celková aktiva, nejnižší hodnotu za všechna období měla oběžná aktiva, kdy krátkodobé pohledávky se snížili oproti minulému roku o 61 %. V tomto roce zaznamenává nejvyšší hodnotu časové rozlišení aktiv. V roce 2016 celková aktiva opět poklesly, z důvodu nejnižší hodnoty dlouhodobého majetku, kdy poklesla hodnota hmotných movitých věcí o 34,6 %. V roce 2017 celková aktiva mírně rostou o 7,7 %, zvyšuje se hodnota dlouhodobého majetku i oběžných aktiv. Rok 2018 vypovídá o mírném poklesu celkových aktiv o 2,3 %, dlouhodobý majetek poklesl o 1,1 %, oběžná aktiva klesla o 10,8 %, časové rozlišení stoupl o 178 %, což je nárůst o 7,9 milionů korun.

Tabulka č. 3: Horizontální analýza pasiv

(Zdroj: vlastní zpracování)

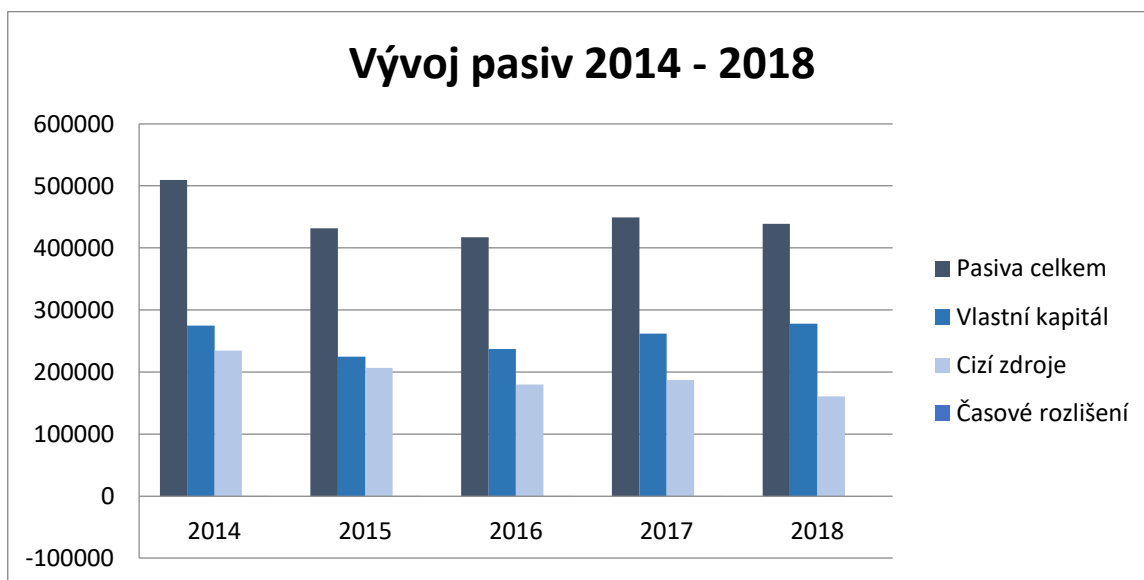
Horizontální analýza pasiv	2015 - 2014		2016 - 2015		2017 - 2016		2018 - 2017	
	tis.Kč	%	tis.Kč	%	tis.Kč	%	tis.Kč	%
PASIVA CELKEM	-77745	-15,26	-14862	-3,44	32448	7,78	-10679	-2,38
Vlastní kapitál	-49890	-18,16	12068	5,37	24939	10,53	15993	6,11
Základní kapitál	-169	-0,31	-314	-0,57	12803	23,31	-487	-0,72
Kapitálové fondy	-57371	817,95	3568	-5,54	-15369	25,27	-229	0,30
Fondy ze zisku	-6	-0,01	53	0,09	180861	298,8	27495	11,39
VH minulých let	33147	25,25	7650	4,65	-171943	-99,92	167	115,17
VH běžného uce období	-25503	-73,8	1117	12,34	18587	182,76	-10953	-38,09
Cizí zdroje	-27785	-11,85	-27029	-13,07	7578	4,22	-26293	-14,04
Rezervy	445	33,28	1966	110,33	-2339	-62,41	-1409	-100
Dlouhodobé závazky	-1754	-5,03	-3615	-10,93	-1351	-4,58	-255	-0,91
Krátkodobé závazky	204	0,52	-3161	-8,07	2989	7,67	2021	5,18
Bankovní úvěry	-26680	-16,73	-22219	-16,74	8279	7,49	-26650	-22,43
Časové rozlišení	-70	-23,41	99	43,23	-69	-21,04	-379	-146,33

Z bilanční rovnice, která udává to, že celková aktiva se rovnají celkovým pasivům, vyplývá, že horizontální analýza celkových pasiv má stejný průběh jako analýza celkových aktiv. Pasiva celkem klesají v prvních dvou obdobích, nejprve o 15 %, dále o 3,4 %. Ve třetím období zaznamenáváme mírný nárůst o 7,7 % z důvodu navýšení ukazatelů, jako je vlastní kapitál, cizí zdroje, bankovní úvěry. V posledním sledovaném období celková pasiva mírně klesají. Vlastní kapitál v prvním období klesá, poté postupně narůstá, navyšováním základního kapitálu. Základní kapitál v prvních dvou obdobích mírně klesá, navýšení o 23 % zaznamenala třetí meziroční změna, kdy stouply členské vklady na základní kapitál. Poslední období zase mírně klesá. Kapitálové fondy vykazují záporné částky, ve všech sledovaných obdobích. Největší propad do minusových hodnot zaznamenalo družstvo v prvním období. Tyto minusové položky jsou tvořeny oceňovacími rozdíly z přecenění majetku a závazků, zejména přecenění výsledku hospodaření dceřiných obchodních korporací Řeznictví Sloupnice s.r.o. a ZEKO odbytové družstvo. Fondy ze zisku rostly v posledních dvou sledovaných obdobích, kdy družstvo navýšilo rezervní i statutární fond. Výsledek hospodaření minulých let v prvních dvou obdobích roste, protože nebyl rozdělen. Toto rozdělení výsledku hospodaření za rok 2015 a 2016 proběhlo na základě rozhodnutí členské schůze v roce 2017. Rozdělení zisku roků 2017 proběhlo v roce 2018. Výsledek hospodaření běžného účetního období klesá v prvním a posledním období. Druhé a třetí období je růstové, zejména zvýšení z roku 2016 na rok 2017, kdy družstvu rostly tržby z prodeje zboží.

Cizí zdroje mají klesající tendenci, kterou narušuje třetí období, kde je zaznamenán nárůst o 4 %, z důvodu nárůstu krátkodobých závazků. Dlouhodobé závazky ve všech meziročních

změnách klesají. Družstvo je vytvořilo v prvních dvou letech, 2014 a 2015, poté je splácí a již nenavýšuje. Dlouhodobé závazky byly tvořeny z půjček od členů a odložené daně. Krátkodobé závazky kromě druhého období, kdy klesají, mají růstovou tendenci. Nejvyšší nárůst je ve třetím období o 7,6 %, kdy je to způsobena hlavně nárůstem závazků k zaměstnancům, závazkům na sociální a zdravotní pojištění, závazkům ke státu a dohadných účtů pasivních. Bankovní úvěry v prvních dvou obdobích klesají, z důvodů placení splátek. V roce 2017 družstvo navýšilo úvěr a proto meziroční změna je růstová o 7,5 %, další roky družstvo splácí a úvěr snižuje.

Časové rozlišení klesá v prvním, třetím a čtvrtém období. Největší pokles je ve čtvrtém období, kdy kleslo o 104,6 %. Růst je zaznamenán v druhém období, kdy je způsoben nárůstem výdajů příštích období, do kterých patří telefonní poplatky, úroky a energie.



Graf č. 2: Vývoj pasiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf vývoje pasiv za roky 2014 až 2018 vyjadřuje vývoj hlavních položek pasiv rozvahy. Pasiva celkem jsou nejvyšší v prvním roce 2014, kdy jejich hodnota přesahuje 509 569 tisíc korun. Nejvyšší hodnotu mají také cizí zdroje, kdy je to způsobeno nejvyšší hodnotou dlouhodobých závazků a bankovních úvěrů. V roce 2015 poklesla celková pasiva o 15,2%, klesla hodnota vlastního kapitálu o 4,6 milionů korun. Dále klesla hodnota cizích zdrojů i časového rozlišení. V roce 2016 dále klesaly celková pasiva o 3,4 %. Mírně poklesl vlastní kapitál, cizí zdroje klesly o 13 %, časové rozlišení stoupl o 43,2 %. V roce 2017 celková pasiva vzrostla o 7,7 %, je to způsobeno růstem vlastního kapitálu i cizích zdrojů. Rok 2018 zaznamenal mírný pokles celkových pasiv o 2,3 %. Vlastní kapitál sice vzrostl o 6,1 %, ale cizí zdroje klesly o 14 %, což

je pokles o 26,3 milionů korun. Časové rozlišení v tomto roce dosahovalo hodnot -120 tisíc korun.

Vertikální analýza aktiv a pasiv

Vertikální analýza aktiv a pasiv zjišťuje procentuální vyjádření položek rozvahy ke zvolené rozvrhové základně, ke které se položky vztahují. Výsledky udávají procentuální podíl na celkové bilanční sumě. (2, s. 86)

Tabulka č. 4: Vertikální analýza aktiv v %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vertikální analýza aktiv v %	2014	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	62,68	69,59	66,80	68,41	69,25
DNM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DHM	60,76	69,48	65,83	68,05	68,77
DFM	1,92	0,11	0,97	0,36	0,47
Oběžná aktiva	34,02	27,02	30,79	30,61	27,94
Zásoby	16,15	17,01	20,52	21,28	19,50
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	13,83	6,37	6,48	8,07	7,92
Krátkodobý finanční majetek	4,04	3,64	3,79	1,26	0,52
Peněžní prostředky	4,04	3,64	3,79	1,26	0,52
Časové rozlišení	1,38	3,29	2,41	0,99	2,81

Aktiva celkem jsou v roce 2014 tvořena z 62,68 % dlouhodobým majetkem, 34,02 % oběžnými aktivy a 1,38 % časovým rozlišením. Dlouhodobý majetek je tvořen převážně z dlouhodobého hmotného majetku, dlouhodobý nehmotný majetek družstvo ve všech sledovaných letech neevduje, dlouhodobý finanční majetek tvoří pouze 1,92 % z celkových aktiv. V oběžných aktivech jsou nejvíce zastoupeny zásoby, 16,15 % z celkových aktiv a dále 13,83 % tvoří krátkodobé pohledávky. Dlouhodobé pohledávky družstvo ve sledovaném období také neevduje. Krátkodobý finanční majetek je tvořen peněžními prostředky, které jsou ze 4,04 % podíleny na celkových aktivech.

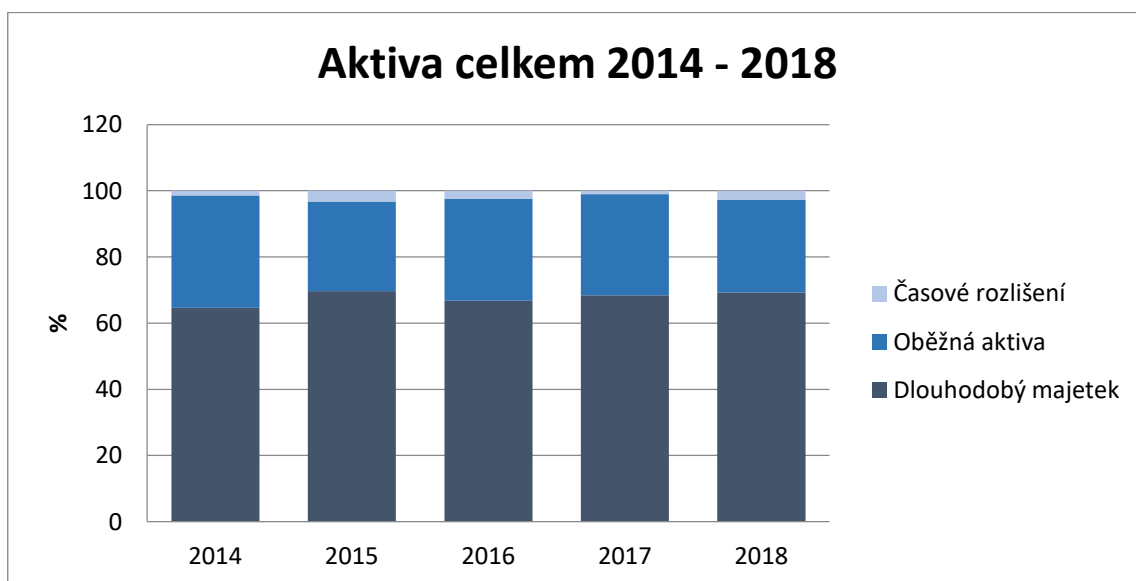
V roce 2015 stoupl poměr dlouhodobého majetku na 69,59 %, stoupl též poměr dlouhodobého hmotného majetku, dlouhodobý finanční majetek naopak poklesl. Pokles zaznamenal i poměr oběžného majetku o 7 % na 27,02 %. Zásoby mírně stouply, krátkodobé pohledávky poklesly o 7,46 %, což značí o poklesu pohledávek firmy. Peněžní prostředky mírně klesly, časové rozlišení se navýšilo na 3,29 %.

Rok 2016 zaznamenal mírný pokles poměru dlouhodobého majetku na celkových aktivech, hlavním poměrem je dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý finanční majetek stoupl, ale jeho

hodnota stále nedosahuje 1 %. Mírné zvýšení oběžných aktiv bylo způsobeno nárůstem zásob. Mírné zvýšení zaznamenali krátkodobé pohledávky i krátkodobý finanční majetek, který je tvořen peněžními prostředky. Časové rozlišení kleslo o 0,88 % na hodnotu 2,41 %.

V roce 2017 se zvýšil poměr dlouhodobého majetku, družstvo navyšovalo stav dlouhodobého hmotného majetku, oběžná aktiva svůj poměr snížila, avšak hodnota zásob na celkových aktivech se dále zvyšuje, hodnota tohoto roku je nejvyšší ve sledovaném období. Krátkodobé pohledávky se zvýšily na hodnotu 8,07 %, poměr krátkodobého finančního majetku klesl o 2,53 %. Časové rozlišení také kleslo.

V roce 2018 se dlouhodobý majetek pohyboval na vysoké hodnotě 69,25 % v poměru s celkovými aktivy. Největší část stále zaujímá dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý finanční majetek dosáhl 0,47 % z celkových aktiv. Hodnota oběžných aktiv klesla na hodnotu 27,94 %, která je druhá nejnižší ve sledovaném období. Klesl poměr zásob, krátkodobých pohledávek i krátkodobého finančního majetku, který dosáhl nejnižší úrovně ve sledovaném období. Poměr časového rozlišení vzrostl na hodnotu 2,81 % z celkových aktiv.



Graf č. 3: Aktiva celkem

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf procentuálního vyjádření složení aktiv ve sledovaném období znázorňuje, že aktiva celkem jsou nejvíce tvořena z dlouhodobého majetku, který je nejvyšší v roce 2015, v ostatních letech má téměř totožnou hladinu. Oběžná aktiva mají největší procentuální poměr v prvním sledovaném roce, poté mírně klesly a dále si udržují téměř stejné hodnoty. Časové rozlišení

dosahuje nejnižších hodnot v roce 2014 a 2017, v ostatních letech se drží v rozmezí 2,41 – 3,29 %.

Tabulka č. 5: Vertikální analýza pasiv v %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vertikální analýza pasiv v %	2014	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	53,91	52,06	56,81	58,26	63,37
Základní kapitál	10,87	12,79	13,17	15,07	15,33
Kapitálové fondy	-1,38	-14,91	-14,59	-16,95	-17,42
Fondy ze zisku	11,87	14,01	14,52	53,71	61,29
VH minulých let	25,77	38,08	41,27	0,01	0,07
VH běžného účetního období	6,78	2,10	2,44	6,40	4,06
Cizí zdroje	46,03	47,88	43,11	41,68	36,70
Rezervy	0,26	0,41	0,90	0,31	0,00
Dlouhodobé závazky	38,12	38,40	33,58	32,69	27,36
Krátkodobé závazky	7,64	9,07	8,63	8,67	9,35
Bankovní úvěry	31,29	30,74	26,51	26,44	21,01
Časové rozlišení	0,06	0,05	0,08	0,06	-0,03

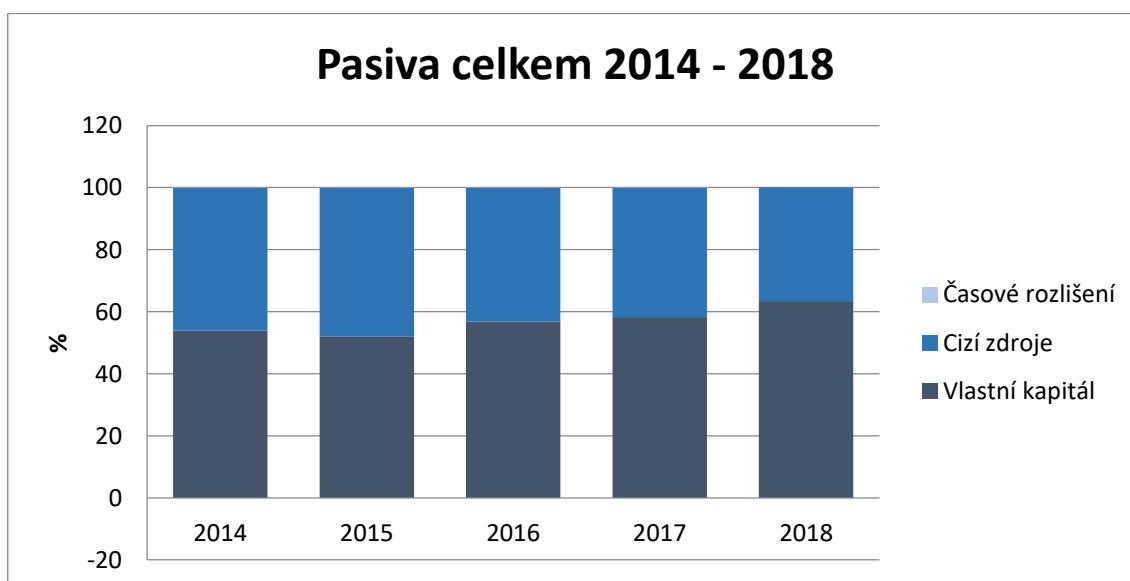
Složení pasiv v roce 2014 odpovídá tomu, že pasiva celkem jsou z 53,91 % tvořeny vlastním kapitálem, ze 46,03 % cizími zdroji a 0,06 % časovým rozlišením. Základní kapitál dosahuje 10,87 %, kapitálové fondy dosahují ve všech obdobích záporné hodnoty, v tomto roce však je záporná hodnota nejnižší. Fondy ze zisku jsou tvořeny 11,87 % na celkových aktivech, tato hodnota je nejnižší. Poměr výsledku hospodaření minulých let je 25,77 %, poměr výsledku hospodaření běžného účetního období je 6,78 %. Nejvyšším poměrem v cizích zdrojích jsou dlouhodobé závazky a bankovní úvěry.

V roce 2015 podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech klesl o 1 %, cizí zdroje naopak o procento stouply. Vzrostl poměr základního kapitálu o 1,92 %, dále vzrostli fondy ze zisku a výsledek hospodaření minulých let. Výrazný pokles zaznamenal poměr kapitálových hodnot, který dosáhl hodnoty -14,91 %, dále klesl i výsledek hospodaření běžného účetního období. Růst cizích zdrojů je způsoben nárůstem poměru rezerv, dlouhodobých i krátkodobých závazků. Naopak poměr bankovních úvěrů a časového rozlišení poklesl.

V roce 2016 poměr vlastního kapitálu na celkových pasivech vzrostl na 56,81 %, což je navýšení o 4,75 %, naopak cizí zdroje klesli o 4,72 %. Ve vlastním kapitálu dále roste poměr základního kapitálu, fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulého i běžného účetního období. Naopak poměr kapitálových fondů mírně poklesl. Poměr cizích zdrojů byl 43,11 %, rezervy dosáhli nejvyšší hodnoty 0,90 %. Poměr dlouhodobých, krátkodobých závazků i bankovních úvěrů klesl. Časové rozlišení naopak stoupl na hodnotu 0,08 % z celkových pasiv.

V roce 2017 vlastní kapitál pokračuje v růstové tendenci, proto podíl cizích zdrojů a časového rozlišení klesl. Poměr základního kapitálu vzrostl, kapitálové fondy naopak klesly. Fondy ze zisku zaznamenaly výrazné navýšení o 39,19 %. Výsledek hospodaření minulého účetního období byl rozpuštěn, proto poklesl o 41,26 % na hodnotu 0,01 % z celkových pasiv. Výsledek hospodaření běžného účetního období vzrostl na nejvyšší hodnotu 6,40 % z celkových pasiv. V cizích zdrojích mírně poklesl poměr rezerv, dlouhodobých závazků, bankovních úvěrů, poměrový nárůst zaznamenaly pouze krátkodobé závazky.

Růst vlastního kapitálu v posledním sledovaném roce 2018 dosahuje změny oproti výchozímu roku 2014 o téměř 10 %. Jeho hodnota v celkových pasivech je 63,37 %. Cizí zdroje klesly a časové rozlišení dosahuje záporné hodnoty -0,03 %. Nejvyššího poměru dosahuje základní kapitál a fondy ze zisku, naopak kapitálové fondy dosahovaly nejnižší hodnoty. Výsledek hospodaření běžného účetního období v procentuálním podílu klesl na hodnotu 4,06 %. Rezervy v tomto roce družstvo netvoří, proto je podíl nulový. Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry poklesly, naopak krátkodobé závazky stouply.



Graf č. 4: Pasiva celkem

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf složení celkových pasiv za sledované období roků 2014– 2018 ukazuje, že poměr vlastního kapitálu je největší v posledním roce 2018. Do této hodnoty rostl od poklesu v roce 2015. Největší poměr cizích zdrojů ve složení pasiv je v roce 2015, kdy se téměř blížil k 50 % hranici, od té doby má poměr klesající tendenci. Časové rozlišení dosáhlo nejvyšší hodnoty také v roce 2015, nejnižší hodnotu vykazuje rok 2017.

3.3.2.1 Analýza tokových ukazatelů

Analýza tokových ukazatelů pomocí horizontální analýzy zkoumá vývoj položek výkazu zisku a ztráty a cash flow. Výsledky v tabulce jsou absolutní výši a procentním vyjádřením, ve všech sledovaných obdobích 2014 - 2018.

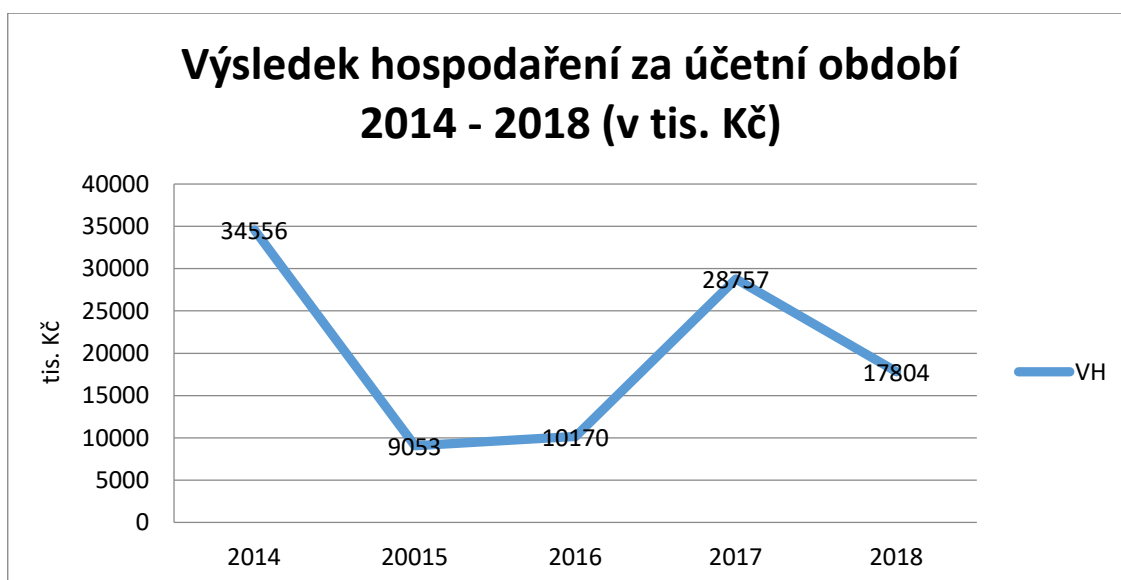
Tabulka č. 6: Horizontální analýza Výkazu zisku a ztráty

(Zdroj: vlastní zpracování)

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	2015 - 2014		2016 - 2015		2017 - 2016		2018 - 2017	
	tis.Kč	%	tis.Kč	%	tis.Kč	%	tis.Kč	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-17315	-8,52	-19939	-10,73	14690	8,85	23531	13,03
Tržby za prodej zboží	7793	28,04	-22934	-62,52	14857	108,06	-9310	-32,55
Výkonová spotřeba	12544	10,27	27580	20,48	-9526	-5,87	-3342	-2,19
Osobní náklady	1727	3,48	2320	4,51	7883	14,67	4995	8,11
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1859	4,90	-2440	-6,13	-8839	-23,64	4412	15,45
Ostatní provozní výnosy	-176	-0,34	24358	46,77	1021	1,34	-1538	-1,99
Ostatní provozní náklady	50	2,03	64	2,54	228	8,84	150	5,34
Provozní VH	-30774	-67,44	2639	17,76	19642	112,25	-12331	-33,20
Výnosové úroky a podobné výnosy	-270	-48,39	-92	-31,94	-42	-21,43	3	1,95
Nákladové úroky a podobné náklady	222	59,73	-661	-16,78	-701	-21,39	440	17,07
Ostatní provozní výnosy	40	105,26	-62	-79,49	120	750,00	-118	-86,76
Ostatní provozní náklady	102	68,46	-140	-55,78	129	116,22	-78	-32,50
Finanční výsledek hospodaření	-552	16,87	647	-16,92	620	-19,52	-447	17,48
VH před zdaněním	-31326	-73,95	3286	29,78	20262	141,47	-12778	-3,69
Daň z příjmu za běžnou činnost	-5823	-74,60	2169	109,38	1675	40,34	-1825	-31,32
VH po zdanění	-25509	-73,80	1117	12,34	18587	182,76	-10953	-38,09
VH za účetní období	-25509	-73,80	1117	12,34	18587	182,76	-10953	-38,09
Čistý obrát za účetní období	12809	4,57	-36479	-12,46	30286	11,81	12928	4,51

Tržby z prodeje výrobků a služeb v prvních dvou obdobích klesají, nejprve o 8,52 %, v dalším roce o 10,73 %. Změna nastala v roce 2017, kdy stouply tržby za výrobky a služby. Tato tendence je i v posledním roce, kdy hodnota ukazatele v procentním vyjádření dosahuje hodnoty 13,03 %. Tržby za prodej zboží se ve sledovaném období liší, z původního nárůstu roku 2015 klesly v roce 2016 o 62,52 %, v roce 2017 zaznamenaly vysoký nárůst o více jak 100 %, v posledním roce opět klesly o 32,55 %. Výkonová spotřeba stoupla z prvního na druhé období o 10,21 %, ve třetím období klesla o 5,87 %, ve čtvrtém období klesá již méně. Osobní náklady ve všech sledovaných obdobích rostou, počet zaměstnanců v roce 2014 činil 148, v roce 2015 138 osob. Osobní náklady se zvýšily. V roce 2016 počet zaměstnanců činil 126 a mzdové náklady se oproti minulému roku zvýšily o 1643 tisíc korun. V roce 2017 bylo 125 zaměstnanců, 127 v roce 2018. Každý rok se mzdové náklady zvyšují. Úpravy hodnot v provozní oblasti rostou v prvním a čtvrtém období, největší pokles zaznamenaly v roce 2017, kdy klesly o 23,64 %. Ostatní provozní výnosy v prvním období mírně klesají, v následném období rostou o 46,77 %, což je nárůst o 24,4 milionů korun. Ve třetím období mírně rostou

a ve čtvrtém mírně klesají. Ostatní provozní náklady rostou po celou sledovanou dobu. Provozní výsledek hospodaření v prvním období klesá o 67,44 %, poté následuje mírný nárůst, v třetím období narůstá významně o 112,65 % díky zvýšení tržeb za prodej zboží, v posledním roce klesá hodnota o 12,3 milionů korun, což je pokles o 33,20 %. Výnosové úroky a podobné výnosy ve třech obdobích klesají, ve čtvrtém období je mírný nárůst o 1,95 %. Nákladové úroky a podobné náklady v prvním období se zvyšují o více než polovinu, v následných obdobích klesají, nárůst je až v posledním období o 17,07 %. Ostatní provozní výnosy mají kolísavý charakter, nejprve vzrostly o 105,26 %, poté klesli o 79,49 %. V roce 2017 vzrostly 8,5 krát, což znamenalo velký nárůst, po kterém v roce 2018 následoval 86,76 % pokles. Ostatní provozní náklady mají stejný průběh jako výnosy, avšak hodnoty poklesů či nárůstů nejsou tak velké. Finanční výsledek hospodaření dosahuje ve všech sledovaných obdobích záporných hodnot, nejhorší hospodaření družstvo vykazovalo v roce 2015, naopak nejlépe si vedlo v roce 2017. Výsledek hospodaření před zdaněním poklesl v roce 2015, proto hodnota meziroční změny klesla o 73,95 %. Následně se výsledek hospodaření podařilo zlepšit a v následujících obdobích rostl, nárůst byl největší v roce 2017 z důvodů navýšení tržeb. V posledním roce zaznamenal opět mírný pokles. Daň z příjmů za běžnou činnost se vyvíjela podle dosaženého výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření po zdanění je rozdílem mezi výsledkem hospodaření před zdaněním a daní z příjmů, a proto má stejný vývoj. Výsledek hospodaření za účetní období souhlasí s výsledkem hospodaření po zdanění. Čistý obrat za účetní období má kromě druhého období růstový vývoj.



Graf č. 5: Výsledek hospodaření za účetní období

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z uvedeného grafu je patrné významné snížení výsledku hospodaření za účetní období v roce 2015, kdy jde o pokles o 25 503 tisíc korun, v roce 2016 je pouze mírný nárůst, výsledek hospodaření významně vzrostl v roce 2017 o 18 587 tisíc korun, v roce 2018 klesl téměř o 11 milionů korun.

Tabulka č. 7: Horizontální analýza cash flow

(Zdroj: vlastní zpracování)

Horizontální analýza cash flow	2015 - 2014		2016 - 2015		2017 - 2016		2018 - 2017	
	tis.Kč	%	tis.Kč	%	tis.Kč	%	tis.Kč	%
Stav p.p. za začátku období	8819992	75,03	-4866590	-23,65	94847	0,60	-10137170	-64,14
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	42289436	87,29	-54403266	-59,96	5325720	14,66	10876096	26,11
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	65908984	-87,65	-3616891	38,95	-42488210	329,32	28400199	-51,27
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-121885001	-342,68	62981594	-72,97	26930474	-115,41	-32524881	-904,59
Stav p.p. na konci období	15133410	73,55	94847	0,60	-10137170	-64,14	-3385755	-59,74

Stav peněžních prostředků na začátku období střídavě klesá a roste, největší nárůst je v roce 2015 o 75,03 %, největší pokles je v roce 2018 o 64,14 %. Čistý peněžní tok z provozní oblasti dosahuje v prvním, třetím a posledním období nárůst, pouze v druhém období klesl o 59,96 %, důvodem bylo navýšení úvěru. Čistý peněžní tok z investiční činnosti dosahuje záporných hodnot v prvním a posledním sledovaném období, je to způsobeno investicemi. Čistý peněžní tok z finanční činnosti dosahuje ve všech obdobích záporných meziročních hodnot. Stav peněžních prostředků na konci období roste v prvním období o 73,55 %, následný nárůst není významný, pouze o 0,60 %. Ve třetím a čtvrtém období je meziroční pokles.

3.3.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů dává informace o řízení finanční situace družstva. V tabulce jsou vypočítané ukazatele čistého pracovního kapitálu z pohledu manažera, čisté pohotovové prostředky a čistě peněžně pohledávkový fond.

Tabulka č. 8: Rozdílové ukazatelé

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rozdílový ukazatelé (tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
ČPK manažer	134 416	77 514	92 404	97 565	81 580
Čisté pohotovové prostředky	20 196	15 368	15 523	5 264	1 950
Čistě peněžně pohledávkový fond	52 116	4 045	6 821	1 936	-3 975

Čistý pracovní kapitál z pohledu manažera se zaměřuje na schopnost družstva uhradit své krátkodobé pasiva oběžným kapitálem. Hodnoty se vyvíjejí poklesem v hodnoty roku 2015 oproti roku 2014, kdy klesla hodnota oběžných aktiv. Následující roky 2016 a 2017 ukazatel roste, v roce 2016 kromě mírného růstu oběžných aktiv klesl krátkodobý kapitál na nejnižší

úroveň. V roce 2017 rostou hodnoty obou veličin. Pokles v roce 2018 o 15 985 tisíc korun byl způsoben poklesem oběžných aktiv a nárůstem krátkodobého kapitálu. Nejlepších výsledků družstvo dosahovalo v roce 2014, naopak nejhůře si vedlo v roce 2015, kdy rozdíl činil 56 902 tisíc korun.

Čisté pohotové prostředky družstva vykazují ve sledovaném období klesající tendenci, rozdíl posledního roku 2018 oproti výchozímu roku 2014 činí 18 246 tisíc korun. Je to způsobeno poklesem peněžních prostředků, protože družstvo získalo krátkodobý kontokorent od banky, kterým by případně krylo nedostatek prostředků.

Čisté peněžně pohledávkou fond, varianta ukazatele, kdy od oběžných aktiv odečítá zásoby a nelikvidní pohledávky. Od takto upravených oběžných aktiv odečítá krátkodobé závazky družstva. Hodnota tohoto ukazatele je největší v roce 2014, kdy družstvo mělo nejvíce prostředků k zaplacení svých krátkodobých pohledávek. Hodnota v roce 2015 výrazně klesla, z důvodu poklesu oběžných aktiv a zvyšováním zásob. V následujících letech družstvu stoupá objem krátkodobých závazků. Nejnižší hodnota ukazatele je v posledním roce 2018, kdy je dokonce záporná, družstvo nemá dostatek likvidních oběžných aktiv na úhradu závazků. Tento rok družstvo vlastní největší objem zásob.

3.3.4 Analýza poměrových ukazatelů

3.3.4.1 Ukazatelé likvidity

Vypovídají o tom, zda je družstvo schopno plnit své krátkodobé závazky. Vypočteny jsou tři druhy likvidity, a to běžná, pohotová a okamžitá. Oborový průměr je vypočten jako průměr 5 konkurenčních zemědělských družstev.

Tabulka č. 9: Ukazatelé likvidity

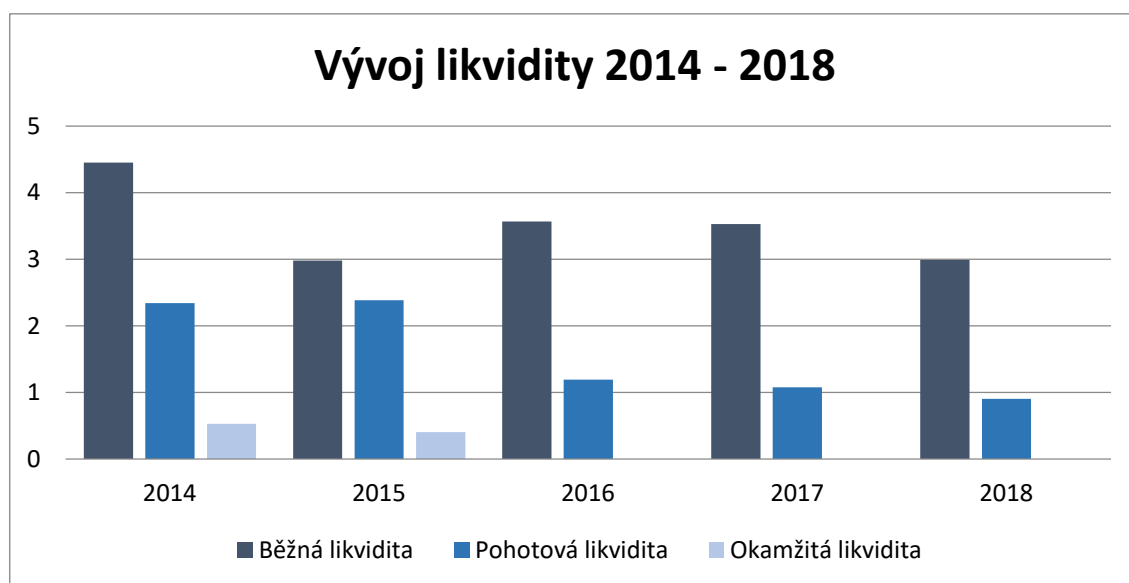
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatelé likvidity	2014	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	4,45	2,98	3,57	3,53	2,99
Oborový průměr	4,57	5,21	6,11	6,06	7,17
Pohotová likvidita	2,34	2,38	1,19	1,08	0,90
Oborový průměr	2,21	2,62	3,15	3,27	3,87
Okamžitá likvidita	0,53	0,40	0,00	0,00	0,00
Oborový průměr	0,85	1,00	0,00	0,00	0,00

Běžná likvidita družstva se vyznačuje konzervativní strategií, kdy hodnoty jsou vyšší než hodnota 2,5. To znamená, že družstvo má dostatek aktiv pro úhradu krátkodobých finančních závazků. Nejvyšší hodnota je ukazatele je v roce 2014, kdy družstvo může 4,4 krát uhradit své závazky. Pokles je v roce 2015 a 2018, kdy jsou nižší hodnoty oběžných aktiv. Oborový průměr se vyznačuje vyššími hodnotami než sledované družstvo, a v časovém rozmezí roste.

Pohotovná likvidita v letech 2014 – 2016 se vyznačuje konzervativní strategií, kdy hodnoty jsou vyšší než doporučená hodnota 1,1. Družstvo má vysoké množství aktiv, které mu nepřináší zisk. V roce 2017 a 2018 hodnota ukazatele klesla, spadá do střední strategie. Důvodem je navýšení stavu zásob a snížení krátkodobých aktiv. Oborový průměr v čase roste, a družstvo se od něho oddaluje.

Okamžitou likviditu lze srovnávat pouze v roce 2014 a 2015, kdy družstvo vykazuje hodnotu krátkodobého finančního majetku. V těchto letech družstvo dosahuje doporučených hodnot 0,2 – 0,5, kdy je schopno splatit právě splatné dluhy. Oborový průměr je však vyšší.



Graf č. 6: Vývoj likvidity

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka zobrazuje výši jednotlivých druhů likvidity a jejich vývoj v časovém období 5 let.

3.3.4.2 Analýza zadluženosti

Analýza zadluženosti zkoumá financování družstva pomocí vlastních a cizích zdrojů. V následující tabulce jsou vypočtené jednotlivé druhy ukazatelů, porovnání s výsledky oborového průměru, který byl vypočten jako průměr výsledků pěti konkurenčních zemědělských družstev.

Tabulka č. 10: Analýza zadluženosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Analýza zadluženosti	2014	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost (%)	46,03	47,88	43,11	41,68	36,70
Oborový průměr (%)	36,64	37,54	46,99	46,28	46,16
Koeficient samofinancování (%)	53,91	52,06	56,81	58,22	63,32
Oborový průměr (%)	40,40	40,30	40,36	39,80	39,44
Doba splácení dluhu	5,11	13,79	10,06	5,01	6,49
Úrokové krytí	12,40	3,80	5,37	14,42	8,23
Krytí fixních poplatků	12,20	3,73	5,24	13,89	7,90

Celková zadluženost družstva by se měla podle zlatých pravidel pohybovat kolem 50 %. Ve sledovaném čase je pod touto hodnotou, přiblížení proběhlo pouze v prvních dvou letech. Průběh celkové zadluženosti se navýšil pouze v roce 2015 o 1,85 %, kdy družstvo čerpalo úvěr, v ostatních letech klesá. Nejnížší hodnoty dosahuje v posledním roce, a to 36,70 %. Oborový průměr byl v prvních dvou letech na nižších hodnotách, než výsledky družstva. Rozdíl v prvním roce činil 9,39 %. Od roku 2016 oborový průměr dosahoval vyšších hodnot, než sledované družstvo. Největší rozdíl je v roce 2018, kdy oborový průměr je o 9,46 % vyšší. Zemědělské družstvo využívá k financování svých aktiv více vlastních zdrojů.

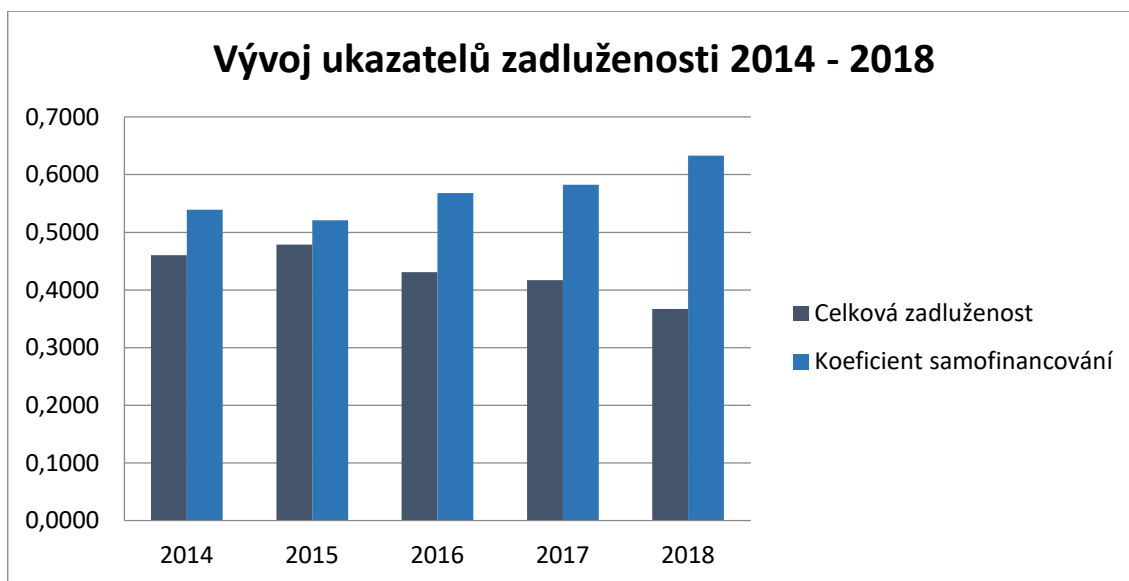
Koeficient samofinancování vyjadřuje, z kolika procent jsou celková aktiva financována vlastními zdroji. Je to doplňující hodnota k celkové zadluženosti, kdy jejich součtem se dosáhne hodnoty 100 %. Jak je z vývoje patrné, družstvo doporučenou hodnotu 50 % překračuje ve všech letech, vývoj ukazatele je v čase rostoucí, nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2018, kdy z vlastních zdrojů financuje 63,32 % celkových aktiv. Oborový průměr ve sledovaném roce klesá, hodnota ukazatele první tři roky dosahuje 40 %, poslední dva roky klesla na 39 %. Jde o opačný trend, než vykazuje sledované družstvo.

Doba splácení dluhu vzrostla z počáteční hodnoty o 8,68 let poklesem provozního cash flow, následující rok se také drží vysoké hodnoty přes 10 let. Tento rok družstvo drží největší množství rezerv, které se zvýšily o 1,96 milionů korun. Lepšího provozního výsledku dosáhlo družstvo v roce 2017, hodnota ukazatele klesla 2 krát. V posledním roce mírný pokles provozního výsledku a nevytvoření rezerv způsobilo mírný nárůst na 6,49 let.

Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát pokrývá zisk nákladové úroky, zda je družstvo schopno splácet úroky. Bankovní standart tohoto ukazatele je hodnota 3, bezproblémová společnost dosahuje hodnot 6 – 8. Z vysoké hodnoty roku 2014, poklesla hodnota jen na 3,80 kvůli poklesu výsledku hospodaření. Nejvyšší hodnoty 14,42 % dosahuje družstvo v roce 2017, Tento rok je nejvyšší výsledek hospodaření, následuje mírný pokles v roce 2018. Bankovního standartu družstvo dosahuje ve všech letech, bezproblémové hodnoty v roce 2014, 2017 a 2018.

Krytí fixních poplatků

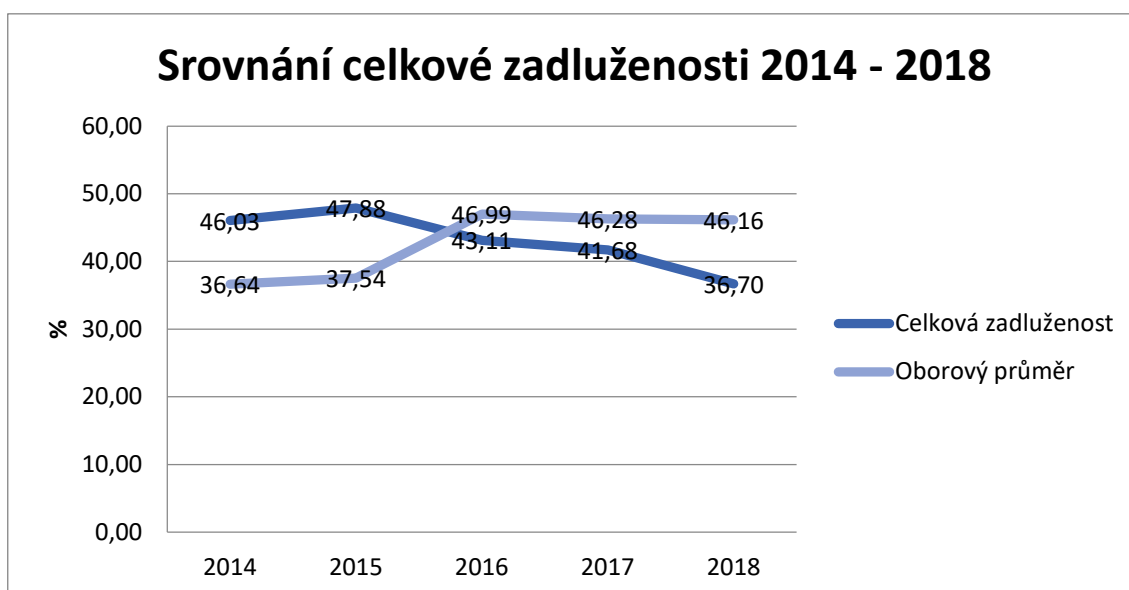
Krytí fixních poplatků rozšiřuje předchozí ukazatel o stále platby, které družstvo hradí pravidelně za používání cizích aktiv. Hodnota ukazatele dosahuje ve výchozím roku 2014 vysoké hodnoty 12,20, poté následující dva roky zaznamenala pokles, nejnižší hodnoty dosáhla v roce 2015, kdy klesl výsledek hospodaření, a stouply dlouhodobé splátky, družstvo navýšilo úvěr. Nejvyšší hodnotu dosahuje v roce 2017 13,89. V roce 2018 hodnota ukazatele klesla o 5,99 a družstvo platí nejvyšší hodnotu dlouhodobých splátek.



Graf č. 7: Vývoj ukazatelů zadluženosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z uvedeného grafu vývoje ukazatelů zadluženosti za období roků 2014 až 2018 vyplývá, že celková zadluženost družstva má klesající tendenci, která vyplývá z toho, že v roce 2015 byl čerpán úvěr, který je postupně splácen. Koeficient samofinancování v čase naopak roste, družstvo nevyužívá k financování cizí kapitál. Vlastní kapitál bývá dražší než cizí, proto by družstvo mělo zvážit využívání cizích zdrojů ve větší míře.



Graf č. 8: Srovnání celkové zadluženosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vývoj celkové zadluženosti oproti oborovému průměru zachycený v grafu vypovídá o vyšší zadluženosti sledovaného družstva v prvních dvou letech. Poté od roku 2016 zadluženost klesá pod oborový průměr.

3.3.4.3 Analýza řízení aktiv

O způsobu řízení aktiv podnikem vypovídá analýza řízení aktiv, která se zaměřujeme na obraty jednotlivých druhů. V tabulce nalezneme srovnání s oborovými průměry, vypočtenými jako průměr dosažených hodnot pěti konkurenčních zemědělských družstev.

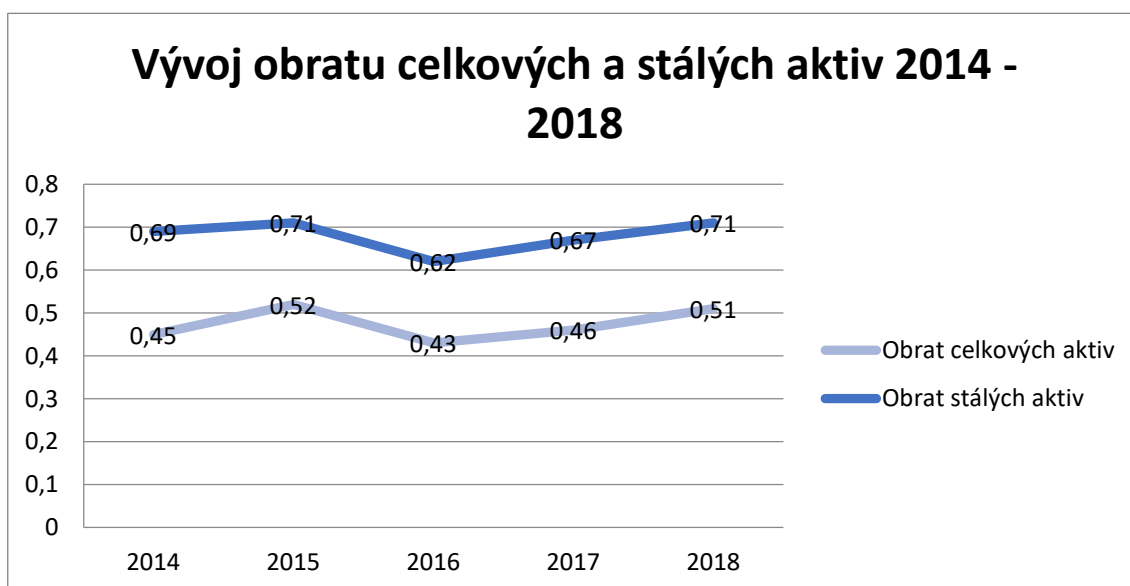
Tabulka č. 11: Ukazatelé aktivity

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatelé aktivity	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat celkových aktiv	0,45	0,52	0,43	0,46	0,51
Oborový průměr	0,49	0,65	0,43	0,45	0,42
Obrat stálých aktiv	0,69	0,71	0,62	0,67	0,71
Oborový průměr	0,76	0,81	0,70	0,76	0,68
Obrat zásob	2,81	3,03	1,40	2,18	2,61
Oborový průměr	2,75	2,90	2,54	2,60	2,62
Doba obratu zásob (dny)	128,27	118,84	257,24	164,82	137,84
Oborový průměr (dny)	134,36	128,93	146,96	140,68	140,68
Doba obratu pohledávek (dny)	54,44	40,70	48,53	39,57	37,87
Oborový průměr (dny)	59,88	61,58	69,93	59,97	61,82
Doba obratu závazků (dny)	46,15	55,39	60,72	52,86	56,71
Oborový průměr (dny)	35,74	34,45	29,86	27,47	35,02

Obrat celkových aktiv družstva se pohybuje v podobných hodnotách, mírný nárůst je pouze v roce 2015, kdy se zvýšily tržby za prodej zboží, a roce 2018, kdy vzrostly tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Oborový průměr je nejvyšší v roce 2015, kdy družstvo této hodnoty nedosáhlo, avšak v dalších letech je nižší než výsledky družstva. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 1,6-3. Této hodnoty nedosahuje oborový průměr ani družstvo.

Obrat stálých aktiv dosahuje nejvyšších hodnot taktéž v roce 2015 a 2018. Hodnota obratu stálých aktiv je vyšší, než obratu celkových aktiv. Ve srovnání s oborovým průměrem jsou hodnoty družstva nižší. Tato skutečnost znamená, že družstvo využívá investice ve vyšší míře.



Graf č. 9: Vývoj obratu celkových a stálých aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

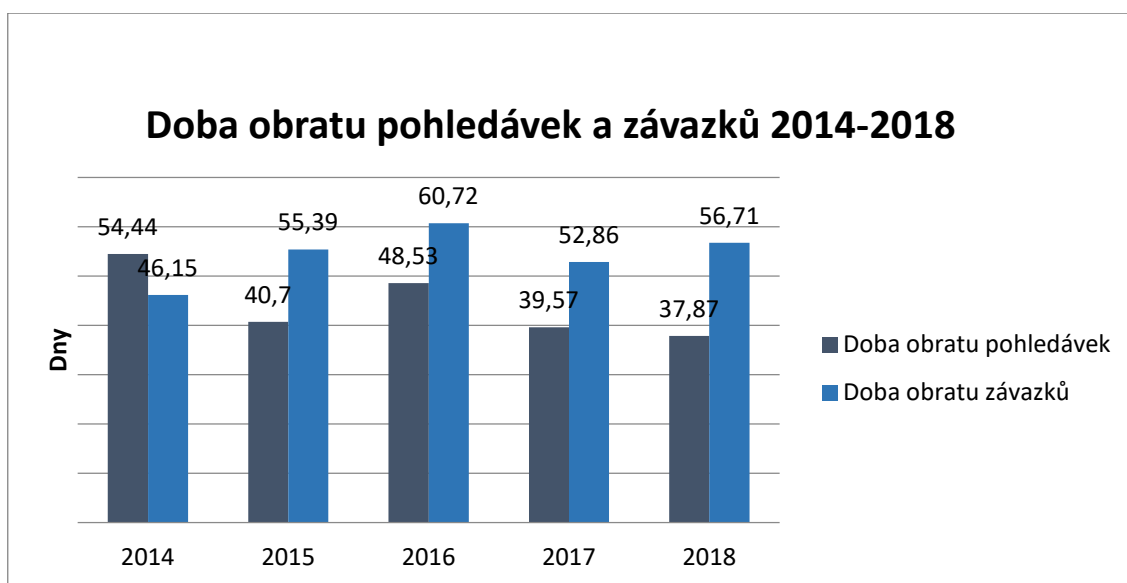
Obrat zásob rostl v prvních dvou rocích až na hodnotu 3. Poté zaznamenal výrazný pokles, který způsobil nárůst zásob družstva a snížení tržeb. V dalších letech pokles stavu zásob způsobil navýšení hodnot. Oborový průměr měl stejný vývoj, ale ve všech sledovaných rocích dosahuje nižších hodnot. Družstvo disponovalo zbytečně velkým množstvím zásob, které se v čase snažilo eliminovat, avšak stále vlastní vyšší míru, která znamená investici s téměř žádnou výnosností.

Doba obratu zásob v prvních dvou obdobích klesala, ve třetím období roku 2016 dosáhla nejvyšší hodnoty 257 dnů. V dalších obdobích klesla, to znamená, že se navýšovala četnost dodávek zásob. Oborového průměru družstvo nedosahuje, nejbližší se k němu přiblížilo v roce 2018, kdy mělo vysoké tržby, avšak oborový průměr je o 3 dny vyšší.

Doba obratu pohledávek družstva byla nejvyšší v prvním sledovaném roce, a to 54 dní. Nejkratší v roce 2018, 37 dnů. Klesající tendence posledních třech let, značí dobrý vývoj pro

družstvo, jeho pohledávky k dodavatelům jsou placeny v kratším časovém intervalu a družstvo může splácet své závazky. Hodnoty oborového průměru ve sledovaném období jsou výrazně vyšší.

Doba obratu závazků má růstovou tendenci, kromě roku 2017. Nejdelší doba na úhradu závazků je až 60 dnů. Tyto hodnoty jsou z důvodu dobrých dodavatelských vztahů, kdy delší doba splatnosti je benefitem dlouhodobých a spolehlivých dodavatelsko - odběratelských vztahů, na kterých si družstvo zakládá. Oborový průměr je nižší a ve sledovaném období klesá.



Graf č. 10: Doba pohledávek a závazků

(Zdroj: vlastní zpracování)

Následující graf srovnává dobu obratu pohledávek a závazků družstva. Z tohoto srovnání vyplývá, že kromě roku 2014, kdy družstvo musí své závazky platit o 8,29 dní dříve, než obdrží své pohledávky. V ostatních letech jsou závazky placeny až po obdržení pohledávek. Nejdelším obdobím je pak rok 2018, kdy závazky družstva jsou hrazeny až 18,84 dní po obdržení pohledávek.

3.3.4.4 Analýza rentability

Analýza rentability měří schopnost družstva v dosahování zisku pomocí využití různého druhu zdrojů. Výsledky jednotlivých druhů rentability jsou vyjádřeny v procentech a porovnány s oborovým průměrem za stejné časové období. Oborový průměr byl vypočítán jako průměr dosažených hodnot pěti konkurenčních zemědělských družstev.

Tabulka č. 12: Ukazatelé rentability v %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatelé rentability v %	2014	2015	2016	2017	2018
ROA	4,06	6,40	2,36	2,10	6,78
Oborový průměr	6,52	6,20	4,54	5,61	4,00
ROE	6,41	10,98	4,29	4,03	12,58
Oborový průměr	10,53	9,52	6,84	7,70	4,94
ROI	5,66	8,27	4,22	3,47	9,05
Oborový průměr	8,89	16,45	16,09	21,04	6,09
ROS	11,11	17,79	9,80	6,73	19,95
Oborový průměr	18,28	29,52	14,09	17,79	14,18
ROCE	8,16	3,33	3,57	6,70	4,74
Oborový průměr	10,17	7,55	5,60	5,96	4,92

Rentabilita aktiv, která informuje o zhodnocení celkových aktiv, první dva roky rostla, v roce 2016 výrazně klesla a to 2,7 krát na hodnotu 2,36 %, protože družstvo mělo nízký výsledek hospodaření. V roce 2017 výsledek dále klesl. V roce 2018 družstvo vykazuje nejvyšší hodnotu tohoto ukazatele. Oborový průměr v roce 2014 dosáhl vyšších hodnot o 6,52 %, poté dva následující roky klesá, vzrostl až v roce 2017, kdy sledované družstvo dosáhlo nejnižší hodnoty. Hodnota v roce 2018 klesla nejnižší, a to na 4,00 %.

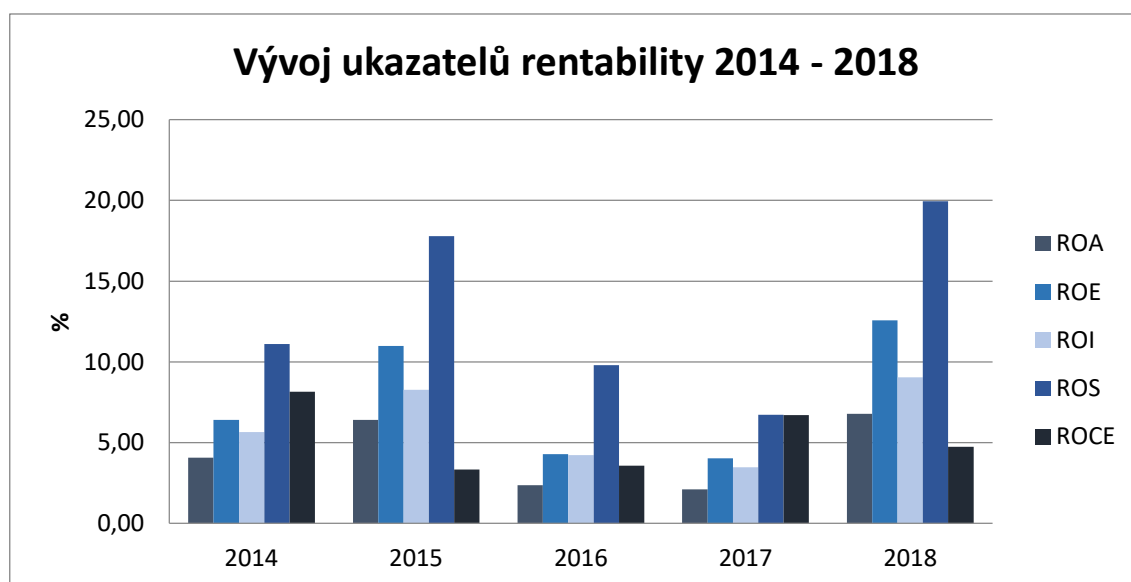
Rentabilita vlastního kapitálu udává, jak družstvo zhodnotilo vlastní kapitál, který členové do družstva vložili. Oproti roku 2014 následuje nárůst o 4,57 %, a hodnota tohoto roku je vyšší než oborový průměr. Následující dva roky družstvo nedosahuje dobrých hospodářských výsledků, hodnota ukazatele klesla. Nejvyšší hodnoty 12,58 % družstvo dosáhlo v posledním roce 2018. Oborový průměr ve svém vývoji klesá, kromě roku 2017. Hodnota prvního, třetího a čtvrtého roku převyšuje dosažené výsledky družstva, v ostatních letech je nižší. V roce 2018 družstvo převyšuje hodnotu nejvíce, kdy dosáhlo lepšího výsledku o 7,64 %.

Rentabilita vloženého kapitálu měří návratnost a efektivnost investic. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele by měli být v rozmezí 0,12 – 0,15, aby byl hodnocen jako dobrý stav. Družstvo těchto hodnot ve sledovaném období však nedosáhlo. Oproti roku 2014, dosahuje vyššího výsledku v roce 2015. Následuje pokles, který trval dvě období, družstvo investovalo do obnovy stájí reprodukčního centra v Němčicích. Investice byla dokončena v roce 2018, proto výsledek stoupl o 5,58 % na hodnotu 9,05 %, která je vyšší, nežli v oborovém průměru. Oborový průměr dosahuje hodnot vyšších než doporučených ve třech letech 2015 - 2017. Nejnižší hodnoty dosahuje v roce 2018, kdy nedosahuje na hodnotu u sledovaného družstva.

Rentabilita tržeb dává informace o ziskovosti družstva, kolik korun zisku mu plyne z jedné koruny tržeb. Hodnoty odpovídají vývoji zisku, kdy hodnoty rostou z roku 2014 o 6,68 %, v roce 2016 začaly klesat, výrazné zlepšení přinesl rok 2018, hodnota ukazatele stoupla

2,96 krát, hlavní vliv mělo zvýšení tržeb z prodeje výrobků a služeb. Oborový průměr výrazně stoupl z roku 2014 na hodnotu roku 2015, která je 1,66 krát vyšší než hodnota družstva. V roce 2016 a 2018 je hodnota ukazatele nižší, mírný růst byl v roce 2017.

Rentabilita investovaného kapitálu udává, kolik provozního výsledku hospodaření před zdaněním družstvo dosáhlo z jedné koruny, kterou investovalo. Vývoj hodnot družstva je pokles z nejvyšší dosažené hodnoty 8,16 % z roku 2014, který trval dvě období. Navýšení o 3,37 % v roce 2017 na hodnotu 6,70 %, vystřídal pokles v roce 2018 na hodnotu 4,74 %. Oborový průměr dosahoval ve čtyřech obdobích vyšší hodnot než u sledovaného družstva, ale hodnoty měly ve třech letech klesající vývoj. K mírnému zvýšení došlo v roce 2017, poté následoval pokles na hodnotu 4,92 %, která byla nižší než u sledovaného družstva o 0,18 %.



Graf č. 11: Vývoj ukazatelů rentability

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je viditelné snížení všech hodnot ukazatelů v roce 2016 a 2017, družstvo v tomto období investovalo, klesaly tržby a v roce 2016 dosahovalo nízkého výsledku hospodaření. Hodnoty z roku 2014 do roku 2015 stouply, nejvíce u rentability tržeb, a to o 11,24 %. V roce 2018 družstvo dosáhlo celkově nejlepších výsledků, rentabilita tržeb ještě stoupla, nejvyšší hodnoty dosáhly i ostatní ukazatele, rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita vloženého kapitálu a rentabilita investovaného kapitálu.

3.3.4.5 Analýza provozních ukazatelů

Analýza provozních ukazatelů sleduje základní firemní aktivity a vnitřní řízení družstva. V následující tabulce je pět vypočtených ukazatelů.

Tabulka č. 13: Analýza provozních ukazatelů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Analýza provozních ukazatelů	2014	2015	2016	2017	2018
Produktivita z přidané hodnoty (tis. Kč)	714,89	403,89	273,27,	340,35	676,73
Produktivita z výkonů. (tis. Kč)	1350,70	1313,24	1218,11	1317,76	1761,21
Nákladovost výnosů	0,62	0,84	0,70	0,83	0,73
Materiálová náročnost výkonů	0,76	0,79	0,75	0,73	0,77
Počet zaměstnanců	148	138	128	127	120

Produktivita práce z přidané hodnoty dosahovala největší hodnoty v roce 2014, i přesto, že družstvo zaměstnávalo největší počet zaměstnanců. Dosahovalo největšího objemu výkonů, způsobeného vysokými tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb, hodnota přepočtená na jednoho zaměstnance dosahovala 714,89 tisíc korun. Ukazatel následující dva roky klesal až na hodnotu roku 2016, kdy družstvo mělo nejnižší objem tržeb, a hodnota na zaměstnance dosahovala 237,27 tisíc korun. Následující dva roky hodnota produktivity na zaměstnance rostla. Počet zaměstnanců ve sledovaném období se snižoval. Družstvo dosahuje dobrých výsledků.

Produktivita z výkonů klesala v roce 2015 a 2016, důvodem byl pokles tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. V roce 2017 následoval nárůst o 99,65 tisíc korun, kdy družstvo dosahovalo v položce změna stavu zásob vlastní činností záporné hodnoty. Nárůst byl i v roce 2018, kdy hlavním důvodem byl nárůst tržeb.

Nákladovost výkonů udává celkové nákladové zatížení družstva. Hodnota tohoto ukazatele by měla v čase klesat. Z tabulky vyplývá, že v roce 2015 a 2017 družstvu tato hodnota rostla, protože družstvo mělo nárůst v nákladových položkách, náklady v těchto letech přesáhly 110 milionů korun. V ostatních letech, kdy je hodnota ukazatele klesá, družstvo eviduje náklady v rozmezí 82 – 96 milionů korun.

Materiálová náročnost výkonů má růstový vývoj v roce 2015 a 2018. Pokles zaznamenala v roce 2016 a 2017, kdy spotřeba materiálu a energie dosáhla hodnoty pod 100 milionů korun.

3.3.4.6 Analýza ukazatelů na bázi cash flow a finančních fondů

Ukazatelé na bázi cash flow a finančních fondů se využívají k hlubší analýze finanční situace. V tabulce jsou rozepsané výsledky jednotlivých ukazatelů ve sledovaném období.

Tabulka č. 14: Ukazatelé na bázi CF

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatelé na bázi CF	2014	2015	2016	2017	2018
Rentabilita tržeb z CF (%)	0,20	0,07	0,10	0,18	0,11
Úrokové krytí z CF	12,28	3,77	5,34	14,41	8,22
Výnosnost vložených prostředků z CF (%)	0,09	0,03	0,04	0,08	0,06

Rentabilita tržeb z cash flow je nejvyšší ve výchozím roce 2014. V následujícím období výrazně klesla z důvodu snížení provozního cash flow. Od roku 2015 po rok 2017 ukazatel roste, největší nárůst je právě v roce 2017, kdy vzrostlo provozní cash flow. V posledním roce je zaznamenán pokles, který způsobil pokles provozního cash flow a růst objemu tržeb.

Úrokové krytí z cash flow je nejnižší v roce 2015, kdy jsou největší nákladové úroky ve sledovaném období, a cash flow je na nejnižší úrovni. Družstvo se snaží nákladové úroky minimalizovat, nejlepšího výsledku dosáhlo v roce 2017, kdy je hodnota ukazatele nejvyšší. V roce 2018 zaznamenalo pokles provozního cash flow a mírný nárůst nákladových úroků, proto je hodnota tohoto ukazatele nižší.

Výnosnost vložených prostředků z cash flow má stejnou růstovou tendenci jako u předchozích výpočtů. Nejlepšího výsledku dosahuje v roce 2014, pak zaznamenává pokles, v roce 2017 navýšení kvůli lepšímu výsledku provozního cash flow a aktiv družstva, v roce 2018 mírný pokles.

3.3.5 Analýza soustav ukazatelů

V této části je hodnocena finanční situace družstva pomocí bankrotních modelů, nejprve je vypočítán Altmanův index finančního zdraví pomocí modelu Z – skóre, následně Index IN05.

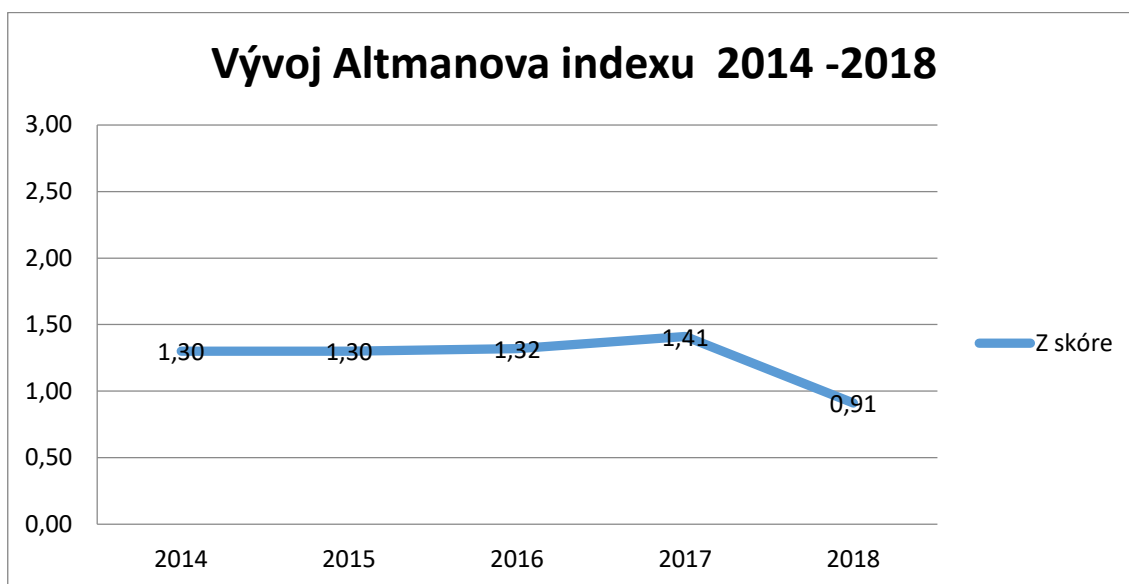
Altmanův index finančního zdraví

Tabulka č. 15: Altmanův index

(Zdroj: vlastní zpracování)

Altmanův index	2014	2015	2016	2017	2018
X1	0,34	0,27	0,31	0,31	0,28
X2	0,26	0,38	0,41	0,00	0,00
X3	0,09	0,03	0,04	0,08	0,06
X4	0,25	0,38	0,44	0,15	0,07
X5	0,45	0,52	0,43	0,46	0,51
Z skóre	1,30	1,30	1,32	1,41	0,91

Vývoj indexu finančního zdraví se pro družstvo nevyvíjel dobře, v roce 2014 – 2017 družstvo se pohybuje v neurčité situaci, kdy je nejasný její další vývoj, v posledním roce hodnota ukazatele poklesla pod hodnotu šedé zóny, a družstvu hrozí bankrot. Je to způsobeno poklesem tržní hodnoty vlastního kapitálu. Tato hodnota je těžko zjištěitelná, proto je zde použit konzervativní odhad, který tržní hodnotu vlastního kapitálu stanovuje jako pětinasobek ročního cash flow podniku.



Graf č. 12: Vývoj Altmanova indexu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z následujícího grafu je viditelný vývoj Altmanova indexu finančního zdraví, družstvo se v prvních čtyřech letech nachází v šedé zóně, nejlepšího výsledku dosáhla v roce 2017. Následoval pokles roku 2018, kdy družstvo spadá do hodnot bankrotu.

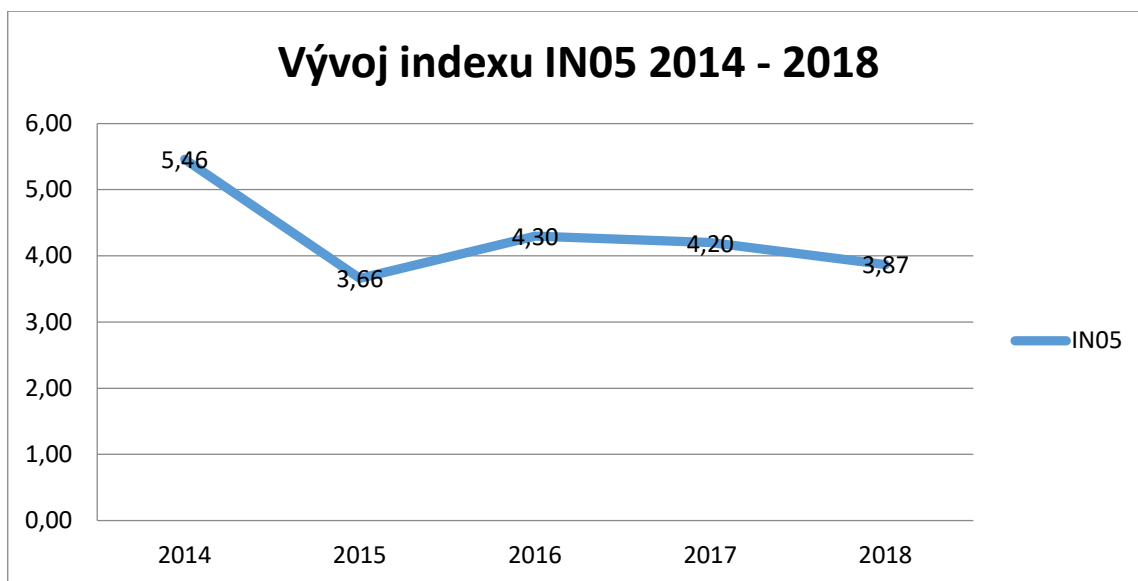
Index IN05

Tabulka č. 16: Index IN05

(Zdroj: vlastní zpracování)

Index IN05	2014	2015	2016	2017	2018
Celková aktiva/Cizí zdroje	2,17	2,09	2,32	2,40	2,72
EBIT/Nákladové úroky	9,00	5,81	5,37	9,00	6,68
EBIT/Celková aktiva	0,09	0,03	0,04	0,08	0,06
Výnosy/Celková aktiva	0,26	0,30	0,32	0,30	0,30
Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky	4,45	2,98	3,57	3,53	2,99
Hodnoty	5,46	3,66	4,30	4,20	3,87

Z vývoje hodnot indexu je patrné, že nejlepšího výsledku družstvo dosahuje v roce 2014, kdy hodnota je nejvyšší, následuje pokles v roce 2015 o 1,8. Nárůst hodnoty v roce 2016 vystřídal pokles roku 2017 a 2018. Hodnoty indexu jsou však vyšší, než hodnota 1,6. Znamená to, že družstvo vytváří ve všech letech hodnotu z 95 % a z 92 % nezbankrotuje. Hodnota EBIT/ Nákladové úroky je omezena na hodnotu 9, jak doporučuje odborná literatura, aby se předešlo k problémům, které vyvolávají úroky blížíící se nule. Tímto opatřením se předchází vliv tohoto ukazatele.



Graf č. 13: Vývoj ukazatele IN05

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z následujícího grafu je lepe viditelný vývoj ukazatele IN05, který sice ve sledovaném čase střídavě klesá a roste, ale hodnoty jsou stále vyšší než doporučené.

3.4 Analýza vnějšího prostředí

Tato analýza se skládá z analýzy makroprostředí a mikroprostředí, které se zaměřují na faktory, které družstvo ovlivňují.

3.4.1 Analýza makrookolí

V této analýze se pomocí modelu PESTLE zaměří na faktory, které družstvo ovlivňují z vnějšího hlediska v širším pojetí.

Faktory politické

Česká republika vstoupila do Evropské unie v květnu roku 2013. Tehdy byla v Evropské unii uplatňována tzv. Fischlerova reforma v souladu s nařízením Rady č. 1728/2003. Která upravovala systém přímých plateb, zaváděla jednotnou platbu na farmu, podmínění nároku na přímé platby dodržováním legislativních standardů. (15)

Česká republika začala uplatňovat zjednodušený systém jednotné platby na plochu, kdy v přechodném období se postupně navyšovalo vyplácení přímých podpor, které se v roce 2013 dle Přístupové smlouvy vyrovnalo úrovni přímých plateb z rozpočtu Evropské unie všem členským státům. Zaváděl se systém cross – compliance a standardy Dobrého zemědělského a environmentálního stavu. Byly stanoveny 2 přechodná období, první z nich se týkalo dosažení plné harmonizace hygienických parametrů s podmínkami platnými v Evropské unii, druhé přechodné období bylo zaměřené na klecové systémy pro nosnice, které nesplňovali technický parametr na výšku klece. (15)

V souladu se společnou zemědělskou politikou bylo nutno se přizpůsobit systému kvótního omezení zemědělské produkce. Týkalo se to hlavně mléka, bramborového škrobu, cukru a dalších, či výše premií v některých oblastech živočišné výroby. (15)

Nyní Evropská unie uplatňuje Společnou zemědělskou politiku pro roky 2014 -2020, která si klade za cíl šetrný přístup k životnímu prostředí, regenerační obměnu na venkově prostřednictvím podpory mladých zemědělců či podporu odvětví, regionů, které čelí speciálním obtížím. Reforma této politiky platná pro rok 2015 – 2020 se snaží klást větší důraz na šetrný přístup k životnímu prostředí pomocí režimu ozelenění. Program rozvoje venkova s hlavním cílem obnovou, zachováním a zlepšením ekosystémů závislých na zemědělství prostřednictvím zejména agroenvironmentálních opatření, dále investice pro konkurenceschopnost a inovace zemědělských podniků, podpora vstupu mladých lidí do zemědělství nebo krajinná infrastruktura. Program má také podporovat diverzifikaci ekonomických aktivit ve venkovském prostoru s cílem vytvářet nová pracovní místa a zvýšit hospodářský rozvoj. Horizontální prioritou je předávání znalostí a inovací formou vzdělávacích aktivit a poradenstvím a spolupráce v oblasti zemědělství a lesnictví. (15)

Evropská unie zveřejnila dne 1. 6. 2018 legislativní návrhy týkající se Společné zemědělské politiky po roce 2020 na nadcházející období 2021-2027. Kdy hlavním cílem je modernizace a zjednodušení, podpora malých a středních zemědělských podniků, boj členských států proti změně klimatu. Nový projekt Horizont Evropa na podporu konkrétních výzkumných cílů a inovací v oblasti potravinářství, zemědělství, rozvoj venkova a biohospodářství. Ze zveřejněných dokumentů je patrné, že České republice se sníží výše dotací. (15)

Aktuálním tématem je Brexit, tedy vystoupení Velké Británie z Evropské unie. Dohoda o vystoupení nabyla platnost 1. 2. 2020. Nyní probíhá přechodné období, kdy se na Velkou Británii stahují práva a povinnosti Evropské unie. Během tohoto období, se jedná o uzavření obchodní dohody. Kdyby k jejímu uzavření nedošlo, nastalo by uvalení cel, které by mohlo ovlivnit a narušit určité trhy. Bude-li uzavřena dohoda, následkem bude změna, které se budou muset subjekty obchodující s Velkou Británií zvyknout. České republiky se toto téma týká, protože do Velké Británie dováží značný objem zemědělských a potravinářských výrobků, zejména čerstvé a zpracované ovoce, zeleninu, masné výrobky a potravinářské přípravky. (15)

Faktory ekonomické

Hrubý domácí produkt na obyvatele činil v roce 2019 39 477 \$, inflace 2,8 % průměrná mzda v zemi činila 33 697 Kč. V sektoru zemědělství byla průměrná mzda 22 606 Kč, což znamená meziroční nárůst, ale stále je pod hranicí mzdy v průmyslu a průměrné mzdy v republice. (13)

Zemědělství v České republice podléhá tzv. Společné zemědělské politice Evropské unie, která má za cíl zvýšení produktivity v zemědělství, zajištění spravedlivé životní úrovně zemědělského obyvatelstva, stabilizaci trhů, pravidelné zásobování a zajištění přiměřené ceny. Poskytuje řadu dotačních programů, zejména přímé platby 2015-2020 na šetrný přístup k životnímu prostředí – režim ozelenění, generační obměna na venkově prostřednictvím podpory mladých zemědělců, jednotnou platbu na plochu zemědělské plochy. V rámci programu Rozvoj venkova 2014 - 2020 na obnovu, zachování a zlepšení ekosystému, místní rozvoj, vytváření nových pracovních míst, vzdělávací aktivity a spolupráce v zemědělství. Tyto dotace jsou od roku 2009 kontrolovány tzv. kontrolou podmíněnosti, která se zaměřuje na dodržování standardů. Problém nastává v jednání o zastropování evropských dotací, které by mělo za následek poškození českých zemědělců, protože je zde většina podniků velkých a středních, kterých by se tato změna týkala nejvíce. Mohlo by to přinést negativní následky, jako propouštění zaměstnanců a omezování živočišné výroby, která je náročná na lidskou práci. (13)

Dotace pro zemědělství jsou poskytovány i z národních zdrojů České republiky, která poskytuje cílené programy. Jedním z nich je agroenvironmentální program na biologickou a fyzickou ochranu jako náhradu chemické ochrany rostlin, budování kapkové závlahy v ovocných sadech, chmelnicích a vinicích. Podpora ozdravování polních a speciálních plodin, program proti rozšiřování nebezpečných nákaz hospodářských zvířat. (12)

Jako další faktor se řadí Ruské sankce, které vznikly v roce 2014, jako rozhodnutí prezidenta „O použití speciálních ekonomických opatření s cílem zajištění bezpečnosti Ruské federace“. Jedná se o embargo, tedy zákaz dovozu vybraných druhů potravin, například maso hovězí, vepřové, drůbeží, živá prasata, mléko a mléčné výrobky, zelenina, ovoce, ořechy a další.

Embargo je uvaleno na státy Evropské unie, USA, Kanadu, Austrálii, Norsko, Ukrajinu, Albánii, Černou Horu, Island, Lichtenštejnsko. Seznam výrobků, které se nesmí dovážet, se v průběhu upravuje a tvoří se výjimky. Poslední prodloužení nastalo v červnu roku 2019 a je platné do konce prosince 2020, avšak se předpokládá jeho další prodloužení. (11)

Problém, spojený s živočišnou výrobou je rozšiřující se Africký mor prasat, což je vysoce nakažlivé onemocnění domácích i divoce žijících prasat. Proto je nutné dodržovat opatření, aby se nákaza nerozšiřovala a ustoupila.

Faktory sociální

Ke dni 30. září 2019 měla Česká republika podle statistického úřadu 10 681 161 obyvatel, počet obyvatel roste z důvodu zahraniční migrace. Počet narozených dětí je nižší než počet úmrtí. Obec Sloupnice, ve které se družstvo nachází, měla k 31. 12. 2018 1727 obyvatel, z toho narozených bylo 25 a úmrtí 28. Zvyšující stav počtu obyvatel je z důvodu přistěhování celkem 52 obyvatel. Z těchto údajů vyplývá, že obyvatelstvo stárne.(13)

Počet zaměstnanců v zemědělství byl 100200 osob v roce 2019, což lze označit za stabilizované, avšak z dlouhodobého hlediska je zde však problém s nedostatkem pracovníků. Podíl zemědělství na celkové zaměstnanosti je 1,9 %. Nejvíce pracovníků 41,4 % je ve věku mezi 45 -59 lety. Průměrné vzdělání v sektoru je z 51,1 % středoškolské bez maturity. Obecně se dá říci, že je zde nižší vzdělanostní úroveň pracovníků související se skutečností, že většina nachází uplatnění v manuálních činnostech. (13)

Zemědělství využívá zahraniční zaměstnance, kdy největší podíl je jich z Ukrajiny, kde běží program Kvalifikovaný zaměstnanec, kdy zaměstnavatel v sektoru zemědělství může podat až 500 žádostí. (12)

Zemědělské družstvo Sloupnice je největším zaměstnavatelem v obci, kdy měli v roce 2019 celkem 120 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr.

Faktory technologické

Zemědělství nabízí celou řadu technických a technologických zlepšení, které mohou jednotlivý zemědělci využívat, aby co nejefektivněji využívali zdroje k zajištění co nejvyšších výnosů. Zemědělství prošlo ve svém vývoji několika státy od manuální ruční práce, využívání zvířecí síly, přes jednoduché technické stroje až k dnešním moderním systémům, které jsou schopny nahradit lidskou práci. Jejich využívání brání vysoká cena, kterou nejsou některé podniky či zvláště malý podnikatelé schopni akceptovat.

Mezi největší novinky na trhu můžeme zařadit například autonomní traktory, které nemají řidiče, ale se řídí na auto pilotní režim přes satelit, a využívání dronů. Existují chytré aplikace,

kteře monitorují pole, řídí výživu, plánují ošetření, provozují proměnlivé aplikační mapy, zobrazují aktuální mapy vegetace, mapy zón úrodností polí, mapy zón polí, hodinovou předpověď počasí pro konkrétní pole. Česká republika má zastoupení ve start – up projektu CleverFarm, který poskytuje mapové přehledy a čidla na měření teploty a vlhkosti půdy i obilí, speciální tyče s měřením teploty, pro zjištění, zda sklizená úroda nepodléhá hnilobě. (14)

Novým způsobem zemědělství, je tzv. Přesné zemědělství, které souvisí s používáním přesných satelitních systému pro sledování zemědělské techniky. Kombinace takto získaných dat s pomocí leteckých snímků, senzorů a postřiků umožňuje přesně odhadnout potřeby půdy. Hlavním cílem je optimalizace nákladů a zvýšení ekonomického zisku zemědělského podniku, nižší náklady a menší zásahy do životního prostředí. Tento způsob je reakcí na klimatické změny, které způsobují problém extrémního počasí, a přinášení velké ztráty zemědělských podnikům. (14)

Faktory legislativní

V sektoru zemědělství se vyskytuje vysoká míra legislativy, ať už se strany státu, tak i Evropské unie v rámci Společné zemědělské politiky. Za nedodržování hrozí ztráta dotací, či vyměření sankcí. Hlavní legislativní podmínky jsou zaměřeny na dodržování ochrany životního prostředí, ochrany zvířat, ochrany kvalit a nezávadnosti potravin. (12)

Hlavním zákonem pro zemědělství je zákon číslo 2652/1997 Sb. o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů. Dále můžeme zařadit zákony o hnojivech, odpadech, ochraně zvířat proti týrání, o posuzování vlivů na životní prostředí, ochraně ovzduší, ochraně vod před znečištěním dusičnany ze strojů a další zákony obsažené v občanském zákoně, zákoně o daních z příjmu. Pokud družstvo zaměstnává pracovníky, musí se řídit zákony obsaženými v zákoníku práce, zákonem o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci.

Různé druhy činností zemědělského družstva podléhají dalším právním předpisům. Například Zemědělské družstvo Sloupnice provozuje bioplynovou stanici, které se týkají energetické zákony, dále vyhláška č. 202/2014 Sb., o způsobu výpočtu nároku na vrácení daně z minerálních olejů

Faktory ekologické

Významný podíl na zhoršování stavu životního prostředí má zemědělská produkce, následně potravinářský průmysl, který tyto produkty zpracovává. Emise plynů ze zemědělských činností, hlavně z chovu hospodářských zvířat ovlivňují životní prostředí stejně jako emise plynů z dopravy a průmyslu. Zemědělství produkuje až 90 % celosvětové produkce amoniaku,

metanu, oxidu uhličitého, oxidu dusného a dalších toxických plynů. Proto se přijímají úmluvy k zamezení emisí plynu. (12)

Velkým celosvětovým tématem je pěstování skotu a produkce hovězího masa. Kdy do hodnot emisí se započítávají hodnoty ze všech mezistupňů výroby a zpracování. Dalšími faktory, které do výpočtu vstupují, jsou vytváření pastvin, kácení stromů, výroba a přeprava krmiv a hnojiv, zplodiny ze zemědělských strojů. Plyny se vytvářejí v trávicím procesu zvířat, krkáním a větry se dostávají do ovzduší. Ve společnosti přetrvává trend zvyšující se konzumaci masa, tím se zvětšuje podíl pěstování zemědělských plodin, používání hnojiv a odlesňování. Avšak podle výzkumů panuje nechuť občanů ke změně a nízké povědomí o dopadu hospodářských zvířat na klima. (12)

Eroze půdy je způsobena intenzivní zemědělskou výrobou v minulosti, kdy Česká republika má největší půdní bloky v Evropě. Při scelování pozemků byly narušeny hydrografické a krajinné prvky, zaorávali se meze, zatravněné údolnice a polní cesty. Důsledek tohoto jednání je eroze půdy, při které dochází k odejmutí nejúrodnější části půdy. Prvky, které napomáhají k omezování tohoto problému jsou vytváření vhodného tvaru a velikosti pozemku. Vhodné umístění pěstovaných plodů, ochranné zatravnění, seti po vrstevnici, ochranné obdělávání, hrázkování, důlkování, tvorba příkopů a protierozních mezí. (12)

Výsledky zemědělské produkce především v rostlinné výrobě jsou vysoce závislé na přírodních podmínkách. V České republice je půda v zemědělství rozdělena na ornou půdu, kde se střídají jednotlivé plodiny dle pěstitelských oblastí, dále jsou zde trvalé travní porosty, zahrady a ovocné sady, vinice a chmelnice. Pardubický kraj se vyznačuje úrodnou zemědělskou půdou a příznivým podnebím. V oblasti Polabí se pěstují obiloviny, řepa, kukuřice, brambory a řepka olejná. V podhorských oblastech oves, brambory a len. (12)

Se změnami klimatu však přicházejí výkyvy počasí, jako přívalové srážky, sucha, povodně, nemoci plodiny a škůdci, které poškozují zisky z úrody a zemědělci se s nimi musejí vypořádat. Stát i Evropská unie se snaží pomocí dotací eliminovat ekologické problémy zemědělství a zlepšovat podmínky životního prostředí.

3.4.2 Analýza mikrookolí

Pomocí Portrovi analýzy pěti sil se zkoumají podrobně hrozby v užším spojení se zemědělským družstvem.

Hrozba silné rivalry

Zemědělský trh lze označit jako trh volný, proto jsou konkurenti všechny zemědělské společnosti. Nejbližšími konkurenty jsou Zemědělské a obchodní družstvo Zálší, které přímým navazujícím sousedem, s vlastnictvím 4 400 hektarů, a zaměřením i na nezemědělskou činnost prostřednictvím divizí výroby oken pro dopravní prostředky a divize lisovny termosetů. Dalšími přímými konkurenty jsou Zemědělské družstvo Růžový palouček a Zemědělské družstvo Dolní Újezd. Hrozba silné rivalry ale může vznikat se společnostmi, které produkují výrobky z ekologického zemědělství. Zemědělské družstvo Sloupnice proto dbá na udržování dobrých obchodních vztazích s těmito podniky a udržuje dlouhodobé kontakty, které přináší řadu výhod.

Celkově zemědělství v České republice je na velmi dobré úrovni, jsou zde příznivé přírodní podmínky, kvalifikovaní pracovníci a dobrá zemědělská politika. Proto je schopno obstát před evropskou i světovou konkurencí. Dokazují to údaje z roku 2018, kde jsou popsány výsledky českého zemědělství z hlediska výnosů a užitkovosti. Výnosnost obilovin byla okolo 6 tun na hektar, řepka 3,5 tuny, cukrovka 80 tun, dojivost krav na laktaci přes 8 tisíc litrů, odstav 29 selat na prasnici, denní přírůstky před 90 dkg ve výkrmu prasat. Toto nás řadí na přední příčky nejenom v Evropě, ale i ve světě. (11)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je poměrně nízká. Vstup do odvětví je komplikovaný a nákladný na techniku, majetek, vlastnictví půdy. Dále je zde přísná legislativa. Na trhu vznikají pouze drobní zemědělství podnikatelé, kteří se zaměřují na lokální farmaření a vzrůstající oblibu výrobků z ekologického a bio zemědělské produkce, které podporuje stát svými dotacemi.

Hrozba nahraditelnosti výrobků

V posledních letech vzrůstá počet zákazníků, kteří preferují produkty z ekologického zemědělství, které jsou zdravé, kvalitní a produkují se udržitelným způsobem. Ekologické zemědělství, které používá postupy zamezující poškozování půdy, dbá na podporu biodiverzity v krajině. Nepoužívá některé agrochemikálie a geneticky modifikované organismy. V České republice má ekologické zemědělství své zastoupení, ministerstvo zemědělství ho podporuje pomocí národních dotací a Programu rozvoje venkova. Mezi nejbližší společnosti, které konkurují v pardubickém kraji Zemědělskému družstvu Sloupnice, patří AG MAIWALD, Ekofarma Načešice s.r.o. a Ekostatek Prostějov s.r.o. a další drobní zemědělci. Pro tyto ekologické společnosti jsou typické kvalitnější výrobky, avšak nižší výnosy. Dalším problémem se stala cukrová řepa, která byla pro zemědělské družstvo významnou plodinou, pro které jsou

v kraji příznivé podmínky. Kvůli nastavení kvót nastal problém s jejím přebytkem, který nebyl vyvezen do zahraničí a neměl odbyt. Část úrody byla prodána podhodnoceně. Proto družstvo zvažuje, zda se tuto plodinu vyplatí pěstovat či ne.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Zemědělské družstvo uzavírá dopředu smlouvy s úzkým okruhem odběratelů z potravinářského a zpracovatelského průmyslu, protože většina jejich produkce slouží k dalšímu zpracování, nikoliv ke konečnému zákazníkovi. Jsou zde stanoveny jasné dané jakostní parametry, které by v případě porušení znamenali sankce. Největšími odběratele patří Plzeňský prazdroj, který odebírá obiloviny pro výrobu piva. Podle vedení družstva, nebylo snadné vyhovět podmínkám, proto jsou na tuto dlouhodobou a významnou spolupráci velmi pyšní. Dalším odběratelem obilovin je Firma Faulhammer. Řeznictví Sloupnice s.r.o., je největším odběratelem zvířat ze živočišné výroby, zejména krav, prasat a kuřat.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Na trhu se vyskytuje velké množství dodavatelů, proto jejich vyjednávací síla není tak velká. Družstvo se snaží navazovat dlouhodobé spolupráce, které jsou časem ověřené, proto eliminuje rizika, která se s novými dodavateli mohou vyskytnout, například nedodržení termínů dodávek, špatná kvalita. Dalším důležitým faktorem pro výběr dodavatelů je co nejdelší splatnost faktur, která se u některých dodavatelů podařila zvýšit až na devadesát dnů. Mezi největší dodavatele lze zařadit firmu OsevaUni a.s., se kterou mají navázanou dlouhodobou spolupráci. Firma dodává osiva, hnojiva a krmiva. Dále firma Cerea, a.s., která dodává moderní technologie strojů a firma Agro Choceň, od níž se vykupují hlavně pohonné hmoty, pro čerpací stanici.

3.5 Analýza vnitřního prostředí

Tato analýza bude představena na modelu 7S firmy McKinsey, který hodnotí vnitřní procesy uvnitř družstva pomocí sedmi faktorů.

Strategie

Zemědělské družstvo se sídlem ve Sloupnici spadá podle klasifikace CZ NACE s hlavním předmětem podnikání, a to zemědělstvím pod oddíl A01 Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti. Tento oddíl zahrnuje dvě oblasti činnosti, výrobu rostlinných produktů a výrobu živočišných produktů. Dále zahrnuje ekologické zemědělství a pěstování geneticky modifikovaných užitkových plodin a chov geneticky modifikovaných hospodářských zvířat. Dále jsou zahrnuty kultury pěstované na volném prostranství i ve sklenících a také

poskytování služeb spojených se zemědělstvím a s lovem a odchytom divokých zvířat a činnostmi s tím spojenými.

Družstvo dbá na udržování dlouhodobých stabilních vztahů s dodavateli tak i odběrateli.

Struktura

Organizační struktura družstva je divizní, rozdělena na jednotlivé samostatné provozovny rostlinné výroby a mechanizace, živočišná výroba, ekonomický úsek, útvar předsedy, sklady rostlinné výroby a bramborárna, stavební údržba, stavby a pozemky. Tyto provozovny pak podle potřeby mají pod sebou jednotlivé úseky, kterými se zabývají. Nejvyšším orgán tvoří členská schůze. Družstvo zaměstnávalo 120 zaměstnanců v roce 2019 na hlavní pracovní poměr.

Systém řízení

Družstvo využívá řadu programů, hlavním účetním programem je Ekosoft, skladové hospodářství probíhá pomocí programu Ekosklad, evidence zvířat v programu Agrosoft Tábor, rozborová činnost v programu Sefima. Provozuje vlastní webové stránky a sociální profily, kde jsou aktuální informace pro veřejnost. Nyní probíhá zavedení systému na elektronické objednávání obědů a elektronickou pracovní docházku.

Styl manažerské práce

Manažerské vedení družstva lze charakterizovat jako demokratický styl, kdy vedoucí jednotlivých středisek komunikují se zaměstnanci, poskytují informace a zpětnou vazbu. Zaměstnanci se mohou podílet na rozhodnutích, avšak konečné rozhodnutí je ponecháno vedoucímu či předsedovi družstva. Pořádají se pravidelné porady, jak na úrovni středisek, tak mezi vedoucími jednotlivých rozhodnutí, které napomáhají ke správné míře komunikace uvnitř družstva.

Spolupracovníci

Družstvo se snaží o udržování dobrých vztahů na pracovištích. Motivuje je systémem benefitů, například prémie za pracovní přítomnost, pokud pracovník odpracuje plný pracovní fond za dané čtvrtletí, získává poukázku na nákup v hodnotě 600 Kč v prodejnách Řeznictví Sloupnice. Dále dodatková dovolená, stravování za výhodnou cenu, příspěvek na dovolenou a stipendia pro studenty středních i vysokých škol. Družstvo přijímá stále nové pracovníky na pozice zámečnické, obráběčské, automechanik, servisní technik a ošetřovatel dojníc.

Schopnosti

Družstvo má střediska s různým typem zaměření práce. Proto potřebné znalosti a zkušenosti jsou upraveny podle dané pozice. Mezi obecné vlastnosti všech svých pracovníků řadí, profesionalitu, zkušenosti, odpovědnost, samostatnost a loajalitu k firmě.

Sdílené hodnoty

Mezi sdílené hodnoty patří spolupráce, a odpovědnost za práci v divizích. Družstvo má své střediska od sebe vzdálené, proto dbá na komunikaci, odpovědnost a dobře odvedenou práci jednotlivých pracovníků, která je velmi důležitá pro hladký průběh všech činností družstva.

3.6 SWOT analýza

Následující analýza shrnuje nejdůležitější poznatky z předchozích analýz. Lze proto určit silné a slabé stránky družstva ZD Sloupnice, jeho příležitosti a hrozby. Jednotlivé faktory jsou konzultovány s vedením družstva, proto by měli lépe odrážet skutečnost.

Mezi silné stránky patří zejména:

- dlouholetá tradice družstva
- dostatek kvalitní půdy
- investice do modernizace techniky
- dlouhodobé dodavatelsko - odběratelské vztahy
- vlastní bioplynová stanice, čerpací stanice pohonných hmot
- dostatek kvalifikované pracovní síly
- loajalita zaměstnanců
- dobrých vztahů s veřejností
- nízká zadluženost
- rychlejší obrat pohledávek vůči závazkům

Mezi slabé stránky se řadí:

- velký podíl pronajaté půdy
- decentralizace vedoucích jednotlivých středisek
- nízká úroveň mezd
- nedostatečné marketingové aktivity
- nedostatečné informace o činnosti v družstvu
- nízké povědomí o družstvu, jeho produktech a službách

Mezi příležitosti patří:

- zvyšování dotací pro zemědělství ze státního rozpočtu
- čerpání evropských dotací
- nárůst přímých zahraničních investic
- široká nabídka zemědělské techniky, technologický pokrok
- slabá vyjednávací síla dodavatelů
- nízká hrozba vstupu nových konkurentů
- nízká hrozba substitutů
- zaměření se na plodiny ekologického zemědělství
- financování pomocí cizích zdrojů

Mezi hroby lze zařadit:

- vysoké právní omezení
- závislost na dotacích
- znehodnocování půdy těžkými stroji
- úbytek zemědělské plochy
- velký vliv změn klimatických podmínek a změn
- úpadek živočišné výroby – nedostatek organických hnojiv
- změna věkové struktury obyvatelstva
- neatraktivní odvětví pro kvalifikovanou pracovní sílu
- dovoz levnějších produktů ze zahraničí
- větší obliba bioproduktů z ekologického zemědělství
- výkyvy cen plodin

Dle zhodnocení SWOT analýzy vyplývá, že družstvo má velkou jistotu vyplývající z dlouhodobého působení v odvětví, což lze řadit jako jednu z nejsilnějších stránek. Dostatek kvalitní orné půdy a využívání moderních technologií, dává družstvu silnou konkurenční výhodu, protože stále mnoho zemědělských družstev hospodaří pomocí zastaralých a neefektivních strojů. Dále hospodaří s nízkou zadlužeností, proto si může dovolit financování pomocí cizích zdrojů. Nejvýznamnější příležitostí jsou dotace, ať už z evropské unie či dotace od státu. Bohužel k dotacím se váže i hrozba, že družstvo se může stát na nich závislé. Další hrozbou je nedostatek mladé pracovní síly, kterou ovlivňuje nízká mzda a nepopularita tohoto odvětví. Hlavní slabou stránkou je vysoký podíl pronajaté plochy. Družstvo by mělo využívat příležitosti k možnosti koupě půdy, oslovovat vlastníky, protože na trhu existuje řada obchodníků s půdou, kteří ji vykupují a využívají jako formu investice bez hospodaření.

Výkyvy cen u plodin se snaží družstvo minimalizovat tím, že pomocí skladovacích prostor a trvanlivostí plodin vyčkává na příznivé ceny.

Družstvo by se mělo zaměřit na růstovou strategii k využití svých příležitostí pomocí silných stránek. Využívat dotace k stálému rozvoji a získání nových pracovníků. Eliminovat hrozby, nevyužívat obchodování prostřednictvím překupníků ale zaměřit se na dlouhodobé spolupráce s přímými odběrateli zemědělských komodit.

3.7 Shrnutí výsledků finanční analýzy

Následuje shrnutí výsledků finančních ukazatelů Zemědělského družstva Sloupnice za sledované období 2014 – 2018.

Horizontální a vertikální analýza se vyvíjí poklesem v prvních dvou období, následuje nárůst a v posledním období zase mírně klesá. Největší vliv na navýšení aktiv má rok 2017, kdy družstvo investovala do pořízení hmotného majetku, strojů pro rostlinnou výrobu, staveb a zvířat, které bylo financováno navýšením bankovního úvěru a navýšením krátkodobých závazků firmy. Poměr dlouhodobého majetku na celkových aktivech dosahoval více, než polovinu V tomto roce roste i poměr oběžných aktiv a krátkodobých pohledávek. Oběžná aktiva byla nejnížší v prvním sledovaném roce, kdy družstvo vlastnilo nejmenší množství zásob a to 47,47 %. Následující dvě období oběžná aktiva spolu se zásobami rostou. Peněžní prostředky kromě prvního období rostou, družstvo drží větší množství těchto prostředků, které zajišťují, že družstvo je likvidní.

Družstvo navyšovalo vlastní kapitál formou zvyšování základního kapitálu pomocí členských vkladů. Kapitálové fondy dosahují minusových hodnot, které tvoří oceňovací rozdíly výsledků hospodaření dceřiných obchodních korporací. Výsledek hospodaření minulých let družstvo rozděluje na základě rozhodnutí členské schůze zpětně. Cizí zdroje kromě druhého období stoupají, způsobilo to nárůst závazků. Dlouhodobé závazky ve všech sledovaných obdobích klesají, krátkodobé jsou navýšeny pouze v roce 2017, kdy rostly závazky k zaměstnancům, státu, sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Od roku 2018 družstvo netvoří rezervy. Bankovní úvěry byly navýšeny pouze v roce čerpání úvěru, jinak jsou snižovány.

Z horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty je patrné, že družstvo si nejlépe vedlo v roce 2017, kdy mu výrazně stouply tržby, a dosahuje nejvyššího výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření výrazně klesl v roce 2015. V roce 2016 dosáhl podobné hodnoty, v roce 2018 mírně poklesl. Osobní náklady ve všech obdobích rostou, počet zaměstnanců se oproti tomu snižuje, družstvo se snaží navyšovat platy svých pracovníků.

Z výkazu cash flow je patrné, že čistý peněžní tok z provozní činnosti kromě druhého období rostl, družstvo se tak nedostalo do ztrátových hodnot. Čistý peněžní tok i investiční činnosti dosahuje záporných hodnot ve všech obdobích, družstvo vynakládá velké množství prostředků na nabytí stálých aktiv a příjmy z prodeje těchto aktiv dosahují nízkých hodnot. Čistý peněžní tok z finanční činnosti dosahuje záporných hodnot v roce 2015, 2016, 2018 kdy jsou nejvýraznější změny dlouhodobých a krátkodobých závazků.

Analýza rozdílových ukazatelů, kde čistý pracovní kapitál z pohledu manažera značí, že družstvo má dostatek prostředků pro udržení platební schopnosti. Čisté pohotové prostředky v čase klesají, je to způsobeno poklesem peněžních prostředků. Družstvo získalo krátkodobý kontokorent od banky, kterým by případně krylo nedostatek prostředků. Čistě peněžně pohledávkou fond družstva klesl z výchozí hodnoty, kdy družstvo mělo dostatek zdrojů. V roce 2018 je hodnota ukazatele záporná, což značí o držbě peněžních prostředků ve formě velkého množství zásob, která může způsobit riziko neschopnosti družstva dostát svých závazků.

Poměroví ukazatelé, zahrnují ukazatele likvidity, zadluženosti, řízení aktiv a rentability, analýzu provozních ukazatelů a ukazatelů na bázi cash flow.

Ukazatelé likvidity, které zkoumají hospodaření družstva, jsou na hodnotách vyšších nebo rovných doporučených hodnot z odborné literatury, družstvo většinou uplatňuje konzervativní strategii. Hodnoty ale v čase klesají, to je v rozporu s oborovým průměrem, který je vyšší a v čase se ještě zvyšuje. Pokud družstvo bude pokračovat v klesajícím tempu, mohlo by v budoucnu mít problém s úhradou svých finančních závazků.

Z analýzy zadluženosti bylo zjištěno, že družstvo je financováno především vlastními aktivy. Hodnota celkové zadluženosti kromě roku 2015, kdy je čerpán úvěr, klesá z hodnoty 46,03 % na hodnotu 36,70 %. Oborový průměr vypovídá o vyšší zadluženosti konkurenčních družstev. Koeficient samofinancování v čase roste, což je rozdíl oproti oborovému průměru. Doba splácení dluhu se zhoršením výsledku hospodaření v roce 2015 a 2016 zvýšila a překračovala období 10 let, v ostatních letech se drží v rozmezí 5 až 6 let. Úrokové krytí, které zkoumá schopnost družstva splácet své úroky, vychází v hodnotách bankovního standartu ve všech zkoumaných letech, bezproblémové hodnoty podle doporučené literatury dosahuje, kromě let poklesu výsledku hospodaření. Družstvo by nemělo problém s poskytnutím úvěru od banky. Krytí fixních poplatků dosahuje podobných hodnot jako předchozí ukazatel, nejvyšší hodnota v roce 2017 naopak nejmenší krytí bylo v roce 2015, kdy družstvo navyšovalo úvěr. Dlouhodobá zadluženost družstva v čase klesá s výjimkou čerpání úvěru, avšak běžná zadluženost stoupla nejenom v roce 2015 ale i v roce 2018, kdy družstvo využívá krátkodobého cizího kapitálu. Družstvo se v těchto ukazatelích drží pod úrovní oborového průměru. Vytváření

dostateku prostředků ke krytí svých aktiv, ve formě navyšování vlastního kapitálu. Oborový průměr tolik prostředků ke krytí svých aktiv nevlastní. Dlouhodobá zadluženost k vloženému kapitálu v čase klesá.

Řízení aktiv ve sledovaném družstvu vypovídá, že obrat celkových aktiv nedosahuje doporučených hodnot. Obrat stálých aktiv je vyšší, vypovídá o tom, že družstvo využívá investice ve vyšší míře než konkurenční společnosti což je příznivé. Obrat zásob dosahoval vysokých hodnot, proto se ho družstvo ve sledovaném čase snažilo eliminovat, avšak nepodařilo se mu to dostatečně. Stále má obrat vyšší než je oborovým průměr, což vede k problému, že v zásobách má vázáno množství prostředků, které jí nepřináší výnos. Hodnota tohoto ukazatele je však ovlivněna tím, že družstvo má zásobu plodin, uloženou ve skladovacích prostorech a vyčkává, až na trhu bude příznivá cena těchto komodit. Takto načasovaným prodejem zvýší své zisky. Doba obratu zásob ve dnech se od roku 2016 snižovala, družstvo navyšovalo četnost těchto dodávek. V porovnání s oborovým průměrem četnost dodávek zásob družstva je vyšší. Doba obratu pohledávek má v posledních třech letech klesající tendenci až na hodnotu 37 dní. Tato skutečnost je pro družstvo příznivá, pohledávky jsou placeny v kratším časovém intervalu, a nedostává se do platební neschopnosti z důvodu dlouhého časového období mezi dostání svých pohledávek a zároveň své závazky může splatit dříve, protože uplatňuje dobré dodavatelské vztahy, ve kterých se navýšila doba splatnosti až na 60 dnů. Oba dva ukazatelé doby obratu pohledávek a závazků dosahují lepších hodnot, než oborový průměr, což je pro družstvo výhodné.

Analýza rentability vykazuje snížení hodnot všech ukazatelů v roce 2016 a 2017. V obou letech družstvo investovalo a v roce 2016 navíc dosáhlo nízkého výsledku hospodaření. Nejlepších výsledků dosáhlo družstvo v roce 2018. Rentabilita aktiv, která zkoumá zhodnocení celkových aktiv je ve výsledcích oborového průměru ve třech letech vyšší než u sledovaného družstva, i když ve sledovaném čase klesá. Největší rozdíl je v roce 2017, kdy družstvo dosáhlo nejnižší hodnoty. Rentabilita vlastního kapitálu udává zhodnocení vlastního kapitálu družstva. Hodnoty dosažené družstvem oproti oborovému průměru jsou v druhém a třetím roce nižší, avšak v prvním a čtvrtém na tom je lépe sledované družstvo. Rentabilita vloženého kapitálu měřící návratnost a efektivnost investic nedosahuje doporučených hodnot. Pokles v roce 2016 a 2017 je z důvodu investice do obnovy stájí reprodukčního centra v Němčicích. Dokončení této investice v roce 2018 přineslo zlepšení, družstvo dokonce dosáhlo vyšší hodnoty než u oborového průměru. Rentabilita tržeb informuje o ziskovosti družstva, kolik korun plyne z jedné koruny tržeb. Hodnoty tohoto ukazatele jsou totožné s předchozími, růst v roce 2014 na hodnotu roku 2015 byl zaznamenán i u oborového průměru, avšak hodnoty oborového průměru družstvo nedosahuje, je nižší 1,66 krát. Družstvo ve všech obdobích nedosahovalo hodnot

oborového průměru. Rentabilita investovaného kapitálu udává, kolik provozního výsledku hospodaření před zdaněním družstvo dosáhlo z jedné investované koruny. Výsledek vzrostl z prvního období na druhé období, poté na dvě období klesl, nevyšší nárůst zaznamenal v roce 2018, kdy stoupl na hodnotu 0,08 %, která jako jediná převyšovala hodnotu oborového průměru. Hodnoty oborového průměru byly ve třech obdobích vyšší s klesající tendencí.

Analýza provozních ukazatelů zahrnující produktivitu práce z přidané hodnoty, ve které družstvo dosahuje dobrých výsledků, vypovídá o nejlepší situaci v roce 2014, když družstvo zaměstnávalo největší počet zaměstnanců, ale mělo i vysoké tržby. Počet zaměstnanců ve sledovaném období klesá, hodnota ukazatele klesá v letech 2015 a 2016, kdy se družstvu nedařilo generovat zisk, následující dva roky hodnota ukazatele stoupá. Produktivita z výkonů se odvíjela podle množství generovaných tržeb, a proto hodnota v roce 2015 a 2016 klesala. Nárůst zaznamenal rok 2017, kdy hodnota změna stavu zásob vlastní činností dosáhla záporné hodnoty, a rok 2018 kdy byl nárůst tržeb. Nákladovost výkonů zaměřená na celkové nákladové zatížení družstva roste v roce 2015 a 2017, kdy družstvo investuje a navyšují se mu náklady, v ostatních letech poté klesá, což je podle doporučených hodnot dobrý stav. Materiálová náročnost výkonů je vyšší v roce 2015 a 2018, kdy družstvu navýšilo spotřebu materiálu a energie, naopak klesá v roce 2016 a 2017.

Ukazatelé vypočtené na bázi cash flow se odvíjí podle výsledku provozního cash flow, proto rentabilita tržeb je nejvyšší v roce 2014, v roce 2015 zaznamenala pokles, tento rok je i nejnižší hodnota úrokového krytí z cash flow, který je postupně navyšován do hodnoty roku 2017, kdy výrazně stoupla hodnota provozního cash flow. Družstvo se ve sledovaném období snaží nákladové úroky minimalizovat, kdy opět nejnižší hodnoty dosáhlo v roce 2017. V roce 2018 pokleslo provozní cash flow a hodnota ukazatelů je nižší. Výnosnost vložených prostředků z cash flow má stejný vývoj jako předchozí ukazatele, pohybuje se v rozmezí nejnižší hodnoty 0,03 po nejlepší hodnotu 0,09 v roce 2014.

Analýza soustav ukazatelů, která zahrnovala Altmanův index finančního zdraví společnosti, zjistila, že výsledky družstva se nevyvíjely dobře, v roce 2014 – 2017 se družstvo pohybovalo v šedé zóně, která značí nejasný budoucí vývoj, a v roce 2018 dosáhlo nejhorší hodnoty, která již znamená hrozící bankrot. Tento pokles byl z důvodu poklesu tržní hodnoty vlastního kapitálu, která byla vypočtena jako pětinasobek hodnoty cash flow. Výsledky indexu IN 05 dosahují ve sledovaném období vyšší hodnoty než doporučená hodnota 1,6, avšak v čase klesají. Nejlepší hodnoty 5,46 dosahuje družstvo v roce 2014, a nejnižší hodnoty 3,66 v roce 2015. Družstvo tak ve všech letech vytváří hodnotu z 95 %, a z 92 % nebankrotuje.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola je zaměřená na vlastní návrhy, jak odstranit problémy, odkryté výsledky finanční a strategické analýzy, které vedou ke zlepšení finanční situace družstva.

V předchozí části této práce byly zjištěny problematické oblasti v rámci jednotlivých ukazatelů finanční analýzy. V rozdílových ukazatelích byla zjištěna nedostatečná hodnota čistě peněžně pohledávkového fondu, kdy družstvo nevlastnilo dostatek likvidních oběžných aktiv, hladina zásob dosahovala vysoké úrovně i obrát zásob informuje o velkém množství držených zásob. Oborový průměr u ostatních zemědělských družstev, ukazuje na lepší řízení zásob. Dalším problémem je využívání vlastního kapitálu ve vysoké míře, který je dražší, než využití cizího kapitálu a družstvo se nemůže tak rozvíjet, protože vlastní kapitál je omezený a jeho navýšení probíhá pomocí navýšení členských vkladů. Posledním problémem je velký výkyv v dosaženém výsledku hospodaření mezi jednotlivými obdobími.

Práce se vymezeným problémům bude jednotlivě věnovat, budou navržena opatření, které povedou k omezení problémů či k jejich zániku.

4.1 Využívání cizích zdrojů

Družstvo využívá k svému financování především vlastních zdrojů. Míra využití je nejvyšší v posledním roce 2018, kdy činí 63,23 %. Je to způsobeno tím, že na drobné investice družstvo využívá 10 milionovou rezervu volných zdrojů, kterou tvoří jako rozdíl mezi ziskem a odpisy se splátkami úvěru. Úvěr družstvo čerpá až při financování investic, které tuto hodnotu přesáhnou.

Financování z vlastních zdrojů bývá dražší než ze zdrojů cizích, protože u cizích zdrojů úroky snižují základ zaplacené daně, tím způsobují finanční páku, která zvedá výnosnost vlastního kapitálu.

Proto se družstvo rozhodlo k financování pomocí cizích zdrojů u své investice do modernizace mléčné farmy v obci Dolní Sloupnice, která bude spočívat ve vybudování dvou produkčních stájí včetně dojírny a dvou skladovacích nádrží na kejdu, vše na místě demolovaných objektů. Na tyto stavby bude navazovat doprovodná infrastruktura. Kapacita nádrží zabezpečí skladovací kapacitu farmy na minimální období 9 měsíců. Součástí je také technologické vybavení související se stavbami. Tato investice by se měla dokončovat ve čtyřech etapách s předpokládaným datem dokončení srpnu 2021. Předpokládaná hodnota investice činila 90 000 000 Kč.

Realizací této investice dojde k výraznému zlepšení životních podmínek zvířat a jejich zdravotního stavu, což umožní zvýšení produkčních parametrů. Vznikne funkčního organizační celek s návazností na racionální provoz a další provozy družstva. Zvýší se stav udržitelnosti živočišné výroby, vzniknou nové pracovní pozice v rámci aktivit družstva.

Další nutnou investicí je snížení energetické náročnosti ve středisku mechanizace, v budově dílen. Opatření na stavebních konstrukcích obvodového pláště budovy, výměna otvorových prvků, zateplení střechy, opatření na zdroji tepla, nová kotelna s kondenzačními kotli na zemní plyn, úprava rozvodů tepla a plynu, instalace měřicí a regulační techniky na zdroji a místech spotřeby a náhrada stávajících svítidel ve vybraných prostorech za svítidla s LED technologií. Předpokládaná hodnota investice bude činit asi 30 000 000 Kč.

Obě investice se družstvo rozhodlo financovat pomocí bankovního úvěru. Od banky družstvo získalo úvěr na částku 120 000 000 Kč, s dobou splatnosti 10 let a fixním úrokem 2,2 % p.a., splátky budou měsíční anuitní.

U obou investic bude družstvo žádat o poskytnutí dotací. U první investice se jedná o dotaci od Ministerstva průmyslu a obchodu z Operačního programu podnikání a inovací pro konkurenceschopnost. U druhé investice se jedná o dotaci z Evropského fondu pro regionální rozvoj, Program rozvoje venkova.

Tabulka č. 17: Splátkový kalendář úvěru

(Zdroj: vlastní zpracování)

Měsíc	PS úvěru	Platba	Úrok	Splátka	KS úvěru
1	120 000 000	1 114 943	220 000	894 293	119 105 707
2	119 105 707	1 114 943	218 360	896 583	118 209 124
3	118 209 124	1 114 943	216 717	898 226	117 310 898
4	117 310 898	1 114 943	215 070	899 873	116 411 025
5	116 411 025	1 114 943	213 420	901 523	115 509 502
6	115 509 502	1 114 943	211 767	903 176	114 606 327
7	114 606 327	1 114 943	210 112	904 831	113 701 495
8	113 701 495	1 114 943	208 453	906 490	112 795 005
9	112 795 005	1 114 943	206 791	908 152	111 886 853
10	111 886 853	1 114 943	205 126	909 817	110 977 036
11	110 977 036	1 114 943	203 458	911 485	110 065 551
12	110 065 551	1 114 943	201 787	913 156	109 152 395
13	109 152 395	1 114 943	200 113	914 830	108 237 564
14	108 237 564	1 114 943	198 436	916 507	107 321 057
15	107 321 057	1 114 943	196 755	918 188	106 402 869
16	106 402 869	1 114 943	195 072	919 871	105 482 998
17	105 482 998	1 114 943	193 385	921 558	104 561 441
18	104 561 441	1 114 943	191 696	923 247	103 638 194
19	103 638 194	1 114 943	190 003	924 940	102 713 254
20	102 713 254	1 114 943	188 308	926 635	101 786 619
21	101 786 619	1 114 943	186 609	928 334	100 858 284

22	100 858 284	1 114 943	184 907	930 036	99 928 248
23	99 928 248	1 114 943	183 202	931 741	98 996 507
24	98 996 507	1 114 943	181 494	933 449	98 063 058
25	98 063 058	1 114 943	179 782	935 161	97 127 897
26	97 127 897	1 114 943	178 068	936 875	96 191 022
27	96 191 022	1 114 943	176 350	938 593	95 252 429
28	95 252 429	1 114 943	174 629	940 314	94 312 115
29	94 312 115	1 114 943	172 906	942 037	93 370 078
30	93 370 078	1 114 943	171 178	943 765	92 426 313
31	92 426 313	1 114 943	169 448	945 495	91 480 819
32	91 480 819	1 114 943	167 715	947 228	90 533 590
33	90 533 590	1 114 943	165 978	948 965	89 584 626
34	89 584 626	1 114 943	164 238	950 705	88 633 921
35	88 633 921	1 114 943	162 496	952 447	87 681 474
36	87 681 474	1 114 943	160 749	954 194	86 727 280
37	86 727 280	1 114 943	159 000	955 943	85 771 337
38	85 771 337	1 114 943	157 247	957 696	84 813 642
39	84 813 642	1 114 943	155 492	959 451	83 854 190
40	83 854 190	1 114 943	153 733	961 210	82 892 980
41	82 892 980	1 114 943	151 970	962 973	81 930 007
42	81 930 007	1 114 943	150 205	964 738	80 965 269
43	80 965 269	1 114 943	148 436	966 507	79 998 763
44	79 998 763	1 114 943	146 664	968 279	79 030 484
45	79 030 484	1 114 943	144 889	970 054	78 060 430
46	78 060 430	1 114 943	143 111	971 832	77 088 598
47	77 088 598	1 114 943	141 329	973 614	76 114 984
48	76 114 984	1 114 943	139 544	975 399	75 139 585
49	75 139 585	1 114 943	137 756	977 187	74 162 398
50	74 162 398	1 114 943	135 964	978 979	73 183 420
51	73 183 420	1 114 943	134 170	980 773	72 202 646
52	72 202 646	1 114 943	132 372	982 571	71 220 075
53	71 220 075	1 114 943	130 570	984 373	70 235 702
54	70 235 702	1 114 943	128 765	986 178	69 249 524
55	69 249 524	1 114 943	126 957	987 986	68 261 539
56	68 261 539	1 114 943	125 146	989 797	67 271 742
57	67 271 742	1 114 943	123 332	991 611	66 280 130
58	66 280 130	1 114 943	121 514	993 429	65 286 701
59	65 286 701	1 114 943	119 692	995 251	64 291 450
60	64 291 450	1 114 943	117 868	997 075	63 294 375
61	63 294 375	1 114 943	116 040	998 903	62 295 472
62	62 295 472	1 114 943	114 208	1 000 735	61 294 737
63	61 294 737	1 114 943	112 374	1 002 569	60 292 168
64	60 292 168	1 114 943	110 536	1 004 407	59 287 760
65	59 287 760	1 114 943	108 694	1 006 249	58 281 512
66	58 281 512	1 114 943	106 849	1 008 094	57 273 418
67	57 273 418	1 114 943	105 001	1 009 942	56 263 476
68	56 263 476	1 114 943	103 150	1 011 793	55 251 683
69	55 251 683	1 114 943	101 295	1 013 648	54 238 035
70	54 238 035	1 114 943	99 436	1 015 507	53 222 528
71	53 222 528	1 114 943	97 575	1 017 368	52 205 160
72	52 205 160	1 114 943	95 709	1 019 234	51 185 926

73	51 185 926	1 114 943	93 841	1 021 102	50 164 824
74	50 164 824	1 114 943	91 969	1 022 974	49 141 850
75	49 141 850	1 114 943	90 093	1 024 850	48 117 000
76	48 117 000	1 114 943	88 215	1 026 728	47 090 272
77	47 090 272	1 114 943	86 332	1 028 611	46 061 661
78	46 061 661	1 114 943	84 446	1 030 497	45 031 164
79	45 031 164	1 114 943	82 557	1 032 386	43 998 779
80	43 998 779	1 114 943	80 664	1 034 279	42 964 500
81	42 964 500	1 114 943	78 768	1 036 175	41 928 325
82	41 928 325	1 114 943	76 869	1 038 074	40 890 251
83	40 890 251	1 114 943	74 965	1 039 978	39 850 273
84	39 850 273	1 114 943	73 059	1 041 884	38 808 389
85	38 808 389	1 114 943	71 149	1 043 794	37 764 595
86	37 764 595	1 114 943	69 235	1 045 708	36 718 887
87	36 718 887	1 114 943	67 318	1 047 625	35 671 262
88	35 671 262	1 114 943	65 397	1 049 546	34 621 716
89	34 621 716	1 114 943	63 473	1 051 470	33 570 246
90	33 570 246	1 114 943	61 545	1 053 398	32 516 849
91	32 516 849	1 114 943	59 614	1 055 329	31 461 520
92	31 461 520	1 114 943	57 679	1 057 264	30 404 256
93	30 404 256	1 114 943	55 741	1 059 202	29 345 055
94	29 345 055	1 114 943	53 799	1 061 144	28 283 911
95	28 283 911	1 114 943	51 854	1 063 089	27 220 822
96	27 220 822	1 114 943	49 905	1 065 038	26 155 784
97	26 155 784	1 114 943	47 952	1 066 991	25 088 793
98	25 088 793	1 114 943	45 996	1 068 947	24 019 846
99	24 019 846	1 114 943	44 036	1 070 907	22 948 939
100	22 948 939	1 114 943	42 073	1 072 870	21 876 069
101	21 876 069	1 114 943	40 106	1 074 837	20 801 232
102	20 801 232	1 114 943	38 136	1 076 807	19 724 425
103	19 724 425	1 114 943	36 161	1 078 782	18 645 644
104	18 645 644	1 114 943	34 184	1 080 759	17 564 884
105	17 564 884	1 114 943	32 202	1 082 741	16 482 143
106	16 482 143	1 114 943	30 217	1 084 726	15 397 418
107	15 397 418	1 114 943	28 229	1 086 714	14 310 703
108	14 310 703	1 114 943	26 236	1 088 707	13 221 997
109	13 221 997	1 114 943	24 240	1 090 703	12 131 294
110	12 131 294	1 114 943	22 241	1 092 702	11 038 592
111	11 038 592	1 114 943	20 237	1 094 706	9 943 886
112	9 943 886	1 114 943	18 230	1 096 713	8 847 174
113	8 847 174	1 114 943	16 220	1 098 723	7 748 450
114	7 748 450	1 114 943	14 205	1 100 738	6 647 713
115	6 647 713	1 114 943	12 187	1 102 756	5 544 957
116	5 544 957	1 114 943	10 166	1 104 777	4 440 180
117	4 440 180	1 114 943	8 140	1 106 803	3 333 377
118	3 333 377	1 114 943	6 111	1 108 832	2 224 546
119	2 224 546	1 114 943	4 078	1 110 865	1 113 681
120	1 113 681	1 115 723	2 042	1 113 681	0
Celkem	-	133 793 940	13 793 290	120 000 000	-

V tabulce je zobrazen splátkový kalendář družstva k celému úvěru. Náklady na tyto investice budou ve formě úroků z úvěrů a vznikající odpisy.

Pro účely výpočtu průměrné doby návratnosti investice do modernizace mléčné farmy v obci Dolní Sloupnice byl použit statistický model výpočtu. Náklady, které se touto investicí minimalizují, jsou náklady na opravy tohoto zařízení, které v průměru činili 200 tisíc korun ročně, dále snížení pracovních nákladů, využitím nových technologií 1 200 tisíc korun za rok, snížení nákladů na steliva, hnojiva a živiny v celkové částce 2 225 tisíc korun ročně, zároveň stoupne užítkovost vlivem vyšší úrovně welfare, tedy ochrana pohody zvířat na 5 175 tisíc korun. Celková roční úspora této investice činí 8 800 tisíc korun. Doba návratnosti bude ovlivněna vyšší dotace, kterou družstvo získá, předpokládaná výše dotace je až 40 % daňově uznatelných nákladů, avšak její přesnou výši nelze dopředu stanovit.

Průměrná doba návratnosti investice u oprav a snížení energetické náročnosti budovy dílen střediska mechanizace nelze přesně vyčíslit, protože hodnota nákladů, které se touto investicí minimalizují, nejsou známy. Bude se jednat o náklady na elektrickou energii, výše úspory bude vyčíslena až po realizaci, kdy se projeví energetická úspornost provedených změn.

$$\text{Průměrná doba návratnosti investice mléčné farmy} = \frac{90\,000\,000}{8\,800\,000} = 10,23 \text{ let}$$

Vzorec č. 39: Průměrná doba návratnosti investice

(Zdroj: vlastní zpracování)

Při investici mléčné farmy v částce 90 milionů korun, a snížením nákladů o částku 8,8 milionů korun ročně bude investice mléčné farmy splacena za necelých 11 let.

4.2 Optimalizace řízení zásob

Z analýzy aktiv vyplývá, že družstvo vlastní velké množství zásob, v porovnání s oborovým průměrem. Váže se k tomu problém s vázaností množství peněžních prostředků, které nepřináší zisk. Doba obratu zásob se ve sledovaném období navyšovala, tím i četnost dodávek.

K řízení zásob družstvo využívá program Ekosklad. Zásoby družstva lze rozdělit do třech skupin. První skupinou jsou zásoby hnojiv, konzervantů, chemikálií, krmiv, léků a statkových hnojiv s průměrnou dobou spotřeby třech měsíců. Dále do této skupiny patří pohonné hmoty a propan-butan s průměrnou dobou spotřeby jednoho měsíce. U těchto zásob se družstvo snaží o dodávání metodou just-in-time, aby dodávání těchto druhů zásob probíhalo plynule s jejich spotřebou a netvořila se skladová zásoba.

Další skupinou jsou objemová krmiva pro živočišnou výrobu ve Sloupnici, Řetové a Němčicích. Tato zásoba je tvořena z vyprodukovaných plodin a tvoří se na období jednoho roku, kdy je ukládána pomocí siláže a senáže, pro správnou konzervaci. Poté se používá jako krmivo pro živočišnou produkci. Družstvo se snaží mít co vyšší stav této zásoby, aby bylo v průběhu roku a do dalšího období, kdy se tato zásoba tvoří, dostatečné množství a nemusela krmivo dokupovat a navyšovat náklady. Stav této zásoby je ovlivněn úrodou plodin, které se pro objemová krmiva používají.

Skupina zásob, kterou jsou vyprodukované plodiny, tvoří pšenice ozimá, ječmen jarní, tricale, řepka a brambory, tvoří rezervu družstva. Tyto plodiny mají výhodu ve své uchovatelnosti, kdy průměrná doba, do které vydrží kvalitní po dobu 1 – 1,5 roku. Proto družstvo s prodejem těchto zásob nespěchá, ale vyčkává, až se na trhu vytvoří výhodná cena těchto komodit. Prodej za vyšší cenu družstvu vynahradí náklady spojené s uložením těchto zásob.

Středisko mechanizace družstva vlastní vysoký poměr zásob, v této oblasti družstvo neprovádělo optimalizaci poslední čtyři roky. Zásoby jsou zde tvořeny zásobou náhradních dílů na zemědělskou techniku. Udržování určité úrovně této zásoby je důležité zvláště pro období sklizně úrody, kdy by vyřazením stroje z provozu a čekáním na dodání porouchané součástky mohlo družstvu velmi ovlivnit dosažené zisky. Doporučila bych družstvu provést inventarizaci a optimalizaci zásob, kdy na skladě je nutné držet pouze ty zásoby, pro možnost rychlé opravy svých strojů. Zásoby náhradních dílů, které družstvo vlastní a slouží pro opravy strojů ostatních firem či veřejnosti, lze při stanovení pevných lhůt s dodavateli objednávat právě na danou opravu.

Poslední významnou položkou v zásobách je zboží, které tvoří nakoupené stroje zemědělské techniky, kterou družstvo dále prodává společností, drobným podnikatelům či soukromým zemědělcům. Pro optimalizaci této zásoby je nutné získat pravidelné odběratele či zákazníky, jak je popsáno v následující kapitole. Avšak momentálně s likviditou těchto zásob družstvo problémy nemá.

Zásoby u zemědělských družstev jsou specifické, proto je nelze hodnotit pouze podle ukazatelů řízení aktiv. Udržováním vyšší skladové zásoby u některých skupin zásob je pro sledované družstvo výhodné.

4.3 Zvýšení povědomí o družstvu

Problém, který družstvo provází, dle mého názoru je nedostatečné povědomí, které je zapříčiněno nedostatečnou marketingovou propagací, které družstvo dříve nevěnovalo tolik pozornosti. Zvýšením povědomí by družstvu mohlo pomoci ve zvýšení tržeb nalezením nových

zákazníků, kteří ocení, že produkty jsou pěstované v místní lokalitě, nedovází se ze zahraničí, a jsou snadno dostupné. Dále vidím pomoc v představení tohoto oboru veřejnosti a mladým lidem, studentům. Zemědělství v poslední době nevyvolává pozitivní asociace u mladých lidí, aby v tomto oboru chtěli v budoucnu pracovat. Družstvo nezískává snadno novou pracovní sílu, pro obsazení svých pracovních míst.

Marketingová propagace by měla spočívat v přehledných webových stránkách, reklamě, využívání sociálních sítí, a zlepšení přehlednosti pro zákazníky pomocí informačních cedulí s polohou daného družstva a jeho jednotlivých středisek.

4.3.1 Webové stránky

Webové stránky družstva nedosahují vysoké návštěvnosti. Problémem je nedostatečná grafická propracovanost, nedostatečný obsah informací a neoptimalizace pozice stránek ve vyhledávači. Tyto problémy by družstvo mělo odstranit, aby zamezilo tomu, že družstvo nebude u svých koncových zákazníků zaregistrováno, nebo bude považováno za neatraktivní.

Prvním krokem k odstranění těchto problémů je optimalizace internetového prostředí pomocí takzvané Search Engine Optimization. SEO znamená vědomí proces tvorby a péče o webové stránky, tak aby byly na internetu co nejviditelnější a daly se snadno dohledat. Tento proces má dva směry, prvním jsou on - page SEO faktory, které se zaměřují na obsah webové stránky, druhým jsou off – page SEO faktory a zpětné odkazy, zahrnující obsah mimo webové stránky, zejména zpětné odkazy a sociální sítě.

Na tyto práce by si mělo družstvo najmout specialisty, kteří se tímto zabývají SEO optimalizací webových prohlížečů. Ti vyhodnotí hlavní nedostatky družstva a stanoví dlouhodobou strategii, kterou by se měla dané družstvo řídit. Tato forma reklamy bývá dražší, různé firmy nabízejí různé varianty s různým stupněm úprav, družstvo si volí podle svých potřeb a finančních možností. Tato forma reklamy je dlouhodobá, a může přinést více, protože se zaměřuje na určitou specifickou cílovou skupinu daného družstva, oproti nahodilé reklamě v internetových prohlížečích, která nemusí přinést očekávané výsledky. Výsledky této optimalizace se projeví však až za delší časové období. Avšak v konkurenčním prostředí, je potřeba využívat i placených internetových reklam, zejména PPC reklamy, která vychází z anglického názvu Pay Per Click. U této reklamy se platí za kliknutí, které je vyvolané zájmem o nabídku firmy. Cílem reklamy je vyvolání konverze, tedy dokončení nějaké akce na webu družstva, například získání poptávky či telefonického kontaktu. Jako výhodu tohoto systému lze považovat cílové oslovení možných zákazníků, zvýšení návštěvnosti webové stránky, nižší rozpočet a výpočet návratnosti

investice. Nejčastějším systémem této reklamy je reklama Google Ads, Seznam Sklik, avšak tuto reklamu lze provozovat na Facebookových Instagramových stránkách družstva.

Tato reklama by měla být zaměřená na sortiment družstva, kterým je čerstvé mléko přímo z mléčné farmy, vyprodukované plodiny jako jsou brambory a různé obiloviny, maso a mastné výrobky z dceřiné společnosti Řeznictví Sloupnice, služby stanice pohonných hmot, koupě a rozvoz obědů, nová služba pneuservisu a prodej zemědělské techniky.

4.3.2 Blog

Součástí webových stránek by měl být kvalitní obsah, tedy blog, který když je pravidelně přidáván, napomáhá k množnému zlepšení pozice družstva ve vyhledávači.

Prvním důležitým bodem obsahu by mělo družstvo uvést základní údaje, informace o jednotlivých střediskách, kontakty, o prodeji jednotlivých komodit a služeb, pracovních místech, probíhajících akcích, novinkách s přidanou hodnotou.

Kvalitním zpracováním tohoto obsahu je věnuje v SEO systému On – page faktory, které zahrnují title, přehledné nadpisy ve stanoveném stylu, popis jednotlivých obrázků, tabulek, metoda description, která spočívá ve využití klíčových slov, klíčová slova v URL adrese a naposledy jedinečný a přehledný obsah.

Kvalitním obsahem družstvo může dosáhnout konkurenční výhody oproti ostatním zemědělským společnostem, které nemají obsah svých webových stránek na dobré úrovni.

4.3.3 Sociální sítě

V dnešní společnosti, je pro družstvo důležité být vidět i na sociálních sítích, které mají velkou oblibu. Družstvo má založenou Facebookovou stránku, kterou sleduje 761 osob. Na stránku je pravidelně minimálně jednou týdně vkládán obsah, který komentuje dění, upozorňuje na akce a jsou vkládány soutěže o ceny, jako vyprodukované zemědělské suroviny či poukázky na zboží dceřiné společnosti Řeznictví Sloupnice. Obsah těchto příspěvků prošel v roce 2019 změnou, kdy se družstvo zaměřilo na grafické zpracování a obsah. Tato úprava přinesla zlepšení ve sledovanosti a odezvě, přesto reakce ne na všechny příspěvky dosahuje dostatečně velké odezvy.

Doporučuji družstvu vytrvat v této činnosti a nadále vkládat zajímavý obsah, který komentuje aktuální dění a změny v zemědělském družstvu, přidává zajímavosti z veletrhů, vkládá soutěže a činnosti pro žáky a studenty vysokých škol. Větší důraz by měl být na propagaci příspěvků

propagujících zboží a služby, které bez využití reklamních prostředků se nedostanou k okruhu osob, které tuto stránku nesledují.

Například propagace nové služby pneuservisu a autoservisu, by měla být zobrazována pomocí reklamy na této stránce, kdy si družstvo může přesně stanovit, lokalitu, věk a pohlaví pro její zobrazení, které ji zacílí, pro daný okruh potenciálních zákazníků. Reklama na této síti funguje na počtu zobrazení, za který je placena. Je důležité, aby byla zajímavá a zábavná, čím větší je reakce lidí, tím více se reklama na této síti zobrazuje, oproti reklamám konkurenčních podniků. Vytvoření reklamy lze pomocí agentury, facebookového speciality či pomocí vlastních pracovníků. Družstvu bych doporučila využít reklamy, kterou jí vytvoří marketingová agentura, která bude zpracovávat SEO systém. Reklama by měla cílit na okruh lidí z daného okresu či do okruhu 30 let kilometrů, ve věku nad 18 let, dalším specifickým může být vlastnictví auta či zájem o tuto oblast. Využití reklamy důležité, protože v tomto oboru je velké konkurenční prostředí, ve vesnici, v které družstvo sídlí, se tímto oborem zabývá 5 malých podnikatelů.

Dalším kanálem sociálních sítí je aplikace Instagram, kterou družstvo nevyužilo na vytvoření profilu a vkládání příspěvků, pouze na reklamu na službu pneuservisu a autoservisu. Je na zvážení, jakou bude mít tato reklama odezvu, když potenciální zákazníci odkazuje na webové stránky, které jsou nepřehledné. Doporučením je založit profil družstva, či přímo k dané službě, kde by se zákazníci mohli informovat, kdo tuto práci provádí, jaké má zkušenosti, recenze od zákazníků.

Pro získávání nových pracovníků by se družstvo mělo zaměřit i na síť LinkedIn, která dosahuje vedoucího postavení v této oblasti, protože má kolem 230 milionů uživatelů a mohla by družstvu pomoci k získávání nejenom pracovní síly pro mechanické a ruční práce, ale i odborníky z agrárního sektoru. Činnost družstva k vytváření pozitivního vztahu k zemědělství pro děti ze základních škol prostřednictvím zemědělského kroužku, pořádání akcí pro děti, a dále přednášky a možnost využití praxe pro studenty středních a vysokých škol v daném družstvu, považují za důležitou. V budoucnu by mohla přinést mladé zaměstnance, kteří mají pozitivní asociace s tímto družstvem.

4.3.4 Internetová a ostatní prezentace

Pro získávání velkých odběratelů, kteří nejsou koncovými spotřebiteli daného produktu, využívá družstvo reklamy na pravidelných výstavních událostech, mezi ty nejčastěji navštěvované patří Celostátní výstava a okresní dožínky a výstava Naše pole, dalším typem je pořádání Den otevřených dveří pro školy a širokou veřejnost. Družstvo na těchto akcích propaguje a vystavuje především zemědělskou techniku, kterou prodává. Družstvo proto

využívá druhy reklamy jako je firemní časopis, tištěná reklama ve formě brožur a letáků, polepů a reklamních předmětů, dále rozhlasová reklama, výstavní stánek a internetová prezentace.

Doporučuji v tomto druhu reklamy pokračovat a dále rozvíjet, protože získáním velkých odběratelů na plodiny či odběratele zemědělské techniky, by mohlo družstvu pomoci v pravidelných příjmech, které pomohou při dalším rozvíjení družstva a omezí dopad klimatických změn na velikost tržeb.

4.3.5 Cedule

Problémem podle zkušeností zákazníků jsou nepřehledné informace o sídle a místech jednotlivých středisek. Spousta nových zákazníků neví, kde najde jednotlivé provozovny, kam zajet při vyřizování záležitostí. Informace na webových stránkách družstva jsou nedostatečné.

Družstvo by mělo doplnit informace na svých webových stránkách, kde by měli zákazníci zjistit, na které středisko a jakou odpovědnou osobu se mají obrátit spolu s mapou a zeměpisnými souřadnicemi. Dále by měla po obci a v blízkosti jednotlivých středisek rozmístit směrové informační cedule. Jednalo by se o čtyřech informačních cedulích odkazující na polohu vedení družstva na vjezdech do obce a jednu s oboustranným potiskem před budovou. Dále středisko bramborárny, kde zákazníci kupují a odebírají brambory a naturálie, by mělo mít na hlavní silnici před odbočkou oboustrannou ceduli směrovou a na vjezdu ceduli s informací, že se jedná o bramborárnu, tyto stejné cedule bych doporučila i pro čerpací stanici, středisko mechanizace, dílny, které provádějí pneuservis a autoservis, prodej strojů, dále pro jídelnu a prodej mléka v mléčné farmě, které probíhá v sousední vesnici.

Tyto cedule by mohly přinést například zvýšení tržeb čerpací stanici, která nemá strategické rozmístění v obci, protože se nenalézá na hlavní komunikaci. Toto označení by mohlo upozornit projíždějící řidiče, kteří o umístění nevědí. Čerpací stanice disponuje kvalitními pohonnými hmoty, které jsou obecně levnější než u konkurenčních stanic v okolních městech.

4.3.6 Náklady

Náklady, které budou použity, byly stanoveny na základě expertních odhadů, dále podle konzultace s poskytovateli služeb či odhadů od nezávislých odborníků na danou oblast. Jedná se o přibližné částky bez DPH. Přesné údaje lze zjistit až po následném upřesnění dané služby a osobním jednání s vybraným družstvem.

Webové stránky SEO optimalizace

Průměrná hodinová sazba pro SEO specialisty se průměrně pohybuje v rozmezí od 250 – 2750 Kč, v závislosti od zkušeností, praxí a odborných znalostí a dosažených úspěchů daného specialisty. Nabídka od nezávislého odborníka činí 18 000 Kč za vstupní analýzu současného stavu a on-page faktorů, které stanoví v jakém stavu se stránka nachází a vyhodnotí jednotlivé body, které je třeba změnit. Na následnou SEO analýzu doporučuje pro střední projekt vymezit alespoň 50 000 Kč, avšak částka dle potřeby změn a nastavení se může navýšit až na 300 000 Kč, tato částka však zahrnuje komplexní služby.

Přesnou částku je složité stanovit, záleží na provedené vstupní analýze a zjištěných problémech. Dále částka nemusí zahrnovat pouze práci SEO specialisty, ale i náklady na pracovníka, který se bude dále věnovat této správě, správě programů, copywritingu. Následné náklady mohou vzniknout na nákup potřebných technologií pro optimální práci tohoto pracovníka.

Odhadnutá částka, kterou je družstvo do této oblasti schopno investovat je kromě nákladů na vstupní analýzu, pro SEO specialistu je 250 000 – 300 000 Kč.

Webové stránky PPC reklama

Vytvoření PPC reklamy lze při předem stanoveném rozpočtu. Důležité je správně nastavit dle doporučení a dat od SEO specialisty. Kvalitním obsahem reklamy a správným zacílením lze uspět i s nižším rozpočtem. Výhodou je snadné nastavení a spuštění, úpravy dat a přesné statistiky úspěšnosti. Výše nákladů se odvíjí od počtu uživatelů, které chce družstvo oslovit.

Správou těchto kampaní lze pověřit externí agenturu či využít tyto služby od SEO specialisty, další možností je najmutí či pověření zaměstnance, který se správou těchto kampaní bude věnovat a aktualizovat je při měnících se podmínkách. Doporučuji využít služeb SEO specialisty či externí společnosti, která má na starosti obsah facebookových stránek, podle množství prostředků, které je družstvo ochotno investovat. U obou možností lze využít vyjednání lepších obchodních podmínek, protože družstvo už využívá jiné služby od těchto subjektů.

Při stanovení rozpočtu této služby jsem vycházela z rozpočtu družstva a nabídky nezávislé společnosti. Jednalo se o částku 100 000 Kč za rok, tedy 8 333 Kč měsíčně, která bude použita na reklamu v systému GoogleAds a Seznam Sklik. Přesnou výši částky lze zjistit až na základě podrobné poptávky s vybranou společností.

Blog

Náklady na tuto oblast vycházejí z provedení SEO analýzy, kdy je zaměření na on-page faktory. Využitím služeb SEO specialisty, by mělo družstvo nastavit kvalitní hlavní obsah své stránky, strukturu obsahu, důležité informace pro zákazníky i veřejnost.

Dalším obsahem, kterým jsou informace o novinkách i zajímavostech, by družstvo mohlo vybrat a pověřit svého zaměstnance, který již podle stanovených formálních grafických pravidel by dále pokračoval a obsah aktualizoval podle nastalých změn, což by družstvu eliminovalo náklady.

Vynaložením počátečních nákladů na tuto oblast přinese družstvu konkurenční výhodu oproti jiným zemědělským firmám, zviditelnění pozice ve vyhledávači a vytvoření dobrých vztahů v rámci public relations.

Průměrná výše na tuto oblast podle nezávislé společnosti by činila 15 000 Kč. Cena se však při využití služeb výchozího SEO specialisty může lišit.

Sociální síť

Družstvo využívá služeb externího specialisty na obsah svých facebookových stránek. V porovnání s obsahem před využíváním je vidět rozdíl v kvalitě příspěvků i odezvě. Proto doporučuji v této spolupráci pokračovat. Pro podporu sledovanosti a informovanosti a akcích a službách, které zde družstvo propaguje, bych navrhovala využití reklamy. Reklama na této platformě lze přesně zacílit a není finančně nijak nákladná.

Na sociální síti Instagram družstvo využívá reklamu pouze na novou službu autoservisu a pneuservisu, kde je zobrazen odkaz na webové stránky. Doporučila bych družstvu vytvořit profil, kde budou vkládány fotografie přírody a jednotlivých činností, které družstvo poskytuje. Novou službu autoservisu a pneuservisu propagovat prostřednictvím vkládání obrázků, recenzí od zákazníků.

Na tyto služby bych doporučila spolupracovat s již zmíněnou společností či využít schopností svých zaměstnanců. Například na běžné příspěvky o aktuálním dění, kdy zejména mladí lidé mají se sociálními sítěmi zkušenosti a při dodržování jednotných grafických pravidel, lze tvořit kvalitní příspěvky s minimálními náklady firmy.

Momentální správa stojí družstvo 9 000 Kč, doporučeným rozpočtem na reklamu na facebookových stránkách je stejná částka či její úpravy na maximální hodnotu 12 000 Kč ročně.

Internetová a ostatní prezentace

Prezentace na pravidelných výstavách a pořádání dne otevřených dveří pomáhá družstvu ke zviditelnění a získávání dlouhodobých odběratelských vztahů s velkými společnostmi.

U této reklamy družstvo spolupracuje se společností Parexpo, s.r.o. Náklady tvoří 6 250 Kč za rok na zpracování a vydání časopisu družstva, tištěná reklama, polepy a reklamní předměty

tvořili částku 40 000 Kč, reklama v rozhlase 2 500 Kč. Běžná údržba a aktualizace internetové prezentace činí 2 500 Kč na rok.

Doporučuji družstvu v pokračování, protože tento druh reklamy může firmě značně pomoci. Výši nákladů považuji za dobře stanovenou.

Cedule

Problém informovanosti zákazníků s polohou jednotlivých středisek a upozorněním na umístění čerpací stanice a služby autoservisu a pneuservisu lze eliminovat prostřednictvím informačních cedulí.

Jak je navrženo výše, doporučuji vytvoření 14 cedulí. Při rozměru 100 x 100 cm byla stanoven nabídka na částku 18 050 Kč. Namontování cedulí na objekty či kovové tyče by zajistili zaměstnanci družstva.

Shrnutí nákladů

V následující tabulce jsou shrnuty jednotlivé náklady této oblasti. Náklady na produkty, které družstvo vlastní a již využívá, nejsou zahrnuty.

Tabulka č. 18: Kalkulace nákladů na zvýšení povědomí

(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na pořízení	Částka v Kč	Poznámka
SEO analýza	18 000	
SEO optimalizace	275 000	
Zprovoznění blogu	15 000	
Cedule	18 050	
Celkem	326 050	
Náklady na údržbu		
PPC reklamy	8 333	měsíčně
Reklama na sociálních sítích	1 000	měsíčně
Údržba blogu	0	měsíčně
Celkem měsíčně	9 333	
Internetová a jiná prezentace	51 250	ročně
Celkem ročně	51 250	

5 ZÁVĚR

V rámci bakalářské práce bylo provedeno zhodnocení finanční situace Zemědělského družstva se sídlem ve Sloupnici, která se zabývá rostlinnou a živočišnou výrobou, provozuje čerpací a bioplynovou stanici a poskytuje služby autoopravy a vaření obědů. Pomocí jednotlivých finančních ukazatelů byl zhodnocen stav finanční situace dané firmy, za období roku 2014 – 2018 a následně byly navrženy návrhy, které mají za úkol zlepšení finančního zdraví družstva.

V první části úvodem vysvětleny základní metody a cíle k vypracování této práce. Pomocí informací získaných z odborné literatury byly vysvětleny teoretické znalosti, základní pojmy a jednotlivé finanční ukazatele. Následovala část, kde byly shrnuty informace o vnější analýze, která pomocí jednotlivých analýz makroprostředí a mikroprostředí doplňuje finanční analýzu.

Kapitola o současném stavu byla tvořena představením družstva, základními informacemi o historii, současném stavu a vymezení jednotlivých oblastí, kterými se zabývá. Následovalo určení předmětu podnikání a představení organizační struktury. Dále se práce věnovala výpočtem a představením výsledků finanční analýzy. Zakončení této kapitoly bylo pomocí analýzy vnějšího prostředí, která byla zaměřena na provedení PESTLE analýzy makroprostředí firmy a Portrovi analýzy 5 sil, která zkoumala mikrookolí. Analýza vnitřního prostředí byla provedena na modelu 7S. Konečné shrnutí zaměřené na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby družstva bylo provedeno SWOT analýzou.

Na základě výpočtu finančních ukazatelů bylo zjištěno, že aktiva družstva jsou tvořeny více z dlouhodobého majetku, oběžná aktiva ve sledovaném období rostou, družstvo navyšuje množství zásob, ve kterých je vázáno velké množství prostředků. V pasivech roste základní kapitál, který je navyšován členskými vklady, bankovní úvěry klesají. Pomocí výpočtu analýzy rozdílových ukazatelů, bylo zjištěno, že družstvo má dostatek prostředků k udržení platební schopnosti. Likvidita družstva dosahuje vyšších hodnot, avšak v čase klesá. Ukazatelé zadluženosti ukazují na problém, kterým je financování z vlastních zdrojů, které dosahuje až 63,3 %. Toto financování je pro družstvo dražší, musí mít dostatek zdrojů nebo tyto zdroje dodatečně navyšovat. Pokud by využívalo k financování cizích zdrojů, mohlo by vlastní zdroje efektivně zhodnocovat a nebránilo by jí to v jeho růstu. V řízení aktiv je značný vliv investice, kterou družstvo dokončilo v posledním sledovaném roce. Tato investice ovlivňuje i rentabilitu vloženého kapitálu. Obrat zásob dosahuje vysokých hodnot, ukazuje na výše zmíněný problém s množstvím zásob. Analýza soustav ukazatelů v Altmanově indexu finančních zdrojů dosahuje nízkých hodnot.

Poslední kapitola je zaměřena na vlastní návrhy řešení, které mají eliminovat výše uvedené problémy a pomoci družstvu k dobrému finančnímu zdraví, které mu dopomohou ke splnění vytyčených cílů.

Prvním navrženým opatřením bylo využívání cizích zdrojů při plánovaných investicích. Byly představeny dvě investice, které družstvo bude financovat pomocí úvěru od banky, první je rozšíření mléčné farmy a druhou je energetické úsporné opatření na budově dílen. Byl vypočítán splátkový úvěrový kalendář.

U zásob, které družstvo drží ve vyšší míře, byl vysvětlen účel a specifika, která se pojí k jednotlivým druhům zásob zemědělských společností.

Posledním opatřením bylo zvýšení povědomí, které pomůže družstvu se zviditelněním a nalezení nových odběratelů či konečných zákazníků. Družstvu bylo doporučeno se soustředit na úpravu a obsah webových stránek pomocí SEO specialistů, kteří mohou družstvu pomoci s návštěvností stránek a postavením ve vyhledávači. Dalším způsobem je využití placené reklamy PPC ve webových prohlížečích. Na sociálních sítích pokračovat ve spolupráci se zmíněnou společností a další využití ve formě cílené reklamy s přesným rozpočtem. Při hledání zaměstnanců využívat profesních sítí. Pokračování v internetových a ostatních prezentacích družstvu může zajistit získání pravidelných odběratelů. Nainstalování informačních a směrových cedulí, které upozorní zákazníky a existenci a poloze jednotlivých středisek, může přinést družstvu zvýšené tržby.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. : il., grafy, tab., + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7400-194-9..
2. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: GradaPublishing, 2017, 228 stran : ilustrace, portréty, formuláře. ISBN 978-80-271-0563-2.
3. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: ComputerPress, 2001, ix, 220 s. : il. ISBN 80-7226-562-8.
4. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: GradaPublishing, 2017, 271 stran : ilustrace. ISBN 978-80-271-0413-0.
5. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: ComputerPress, 2012, 325 s. : grafy, tab. + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-265-0032-2.
6. Stará KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xl, 745 s. : il. + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7179-903-0.
7. BARTOŠ, Vojtěch. *Finanční analýza a plánování*. Brno. VUT, Fakulta podnikatelská, 2018. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studis/student.phtml>
8. ZD Sloupnice [online]. 2016 [cit. 2019-11-26]. Dostupné z: <https://www.zd-sloupnice.cz>
9. *Veřejný rejstřík a sbírka listin: Sběrka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015 [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui>
10. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2
11. *Agrární komora České republiky: Zemědělství v současné době* [online]. 2005 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <http://www.akcr.cz/>
12. EAgri [online]. Ministerstvo zemědělství, 2009 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/>
13. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
14. EAgronom [online]. 2019 [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://eagronom.com/cs/blog/presne-zemedelstvi/>
15. Euroskop: ČR a EU zemědělství [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz>

16. SYNEK, Miroslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 3., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-245-1819-0.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

CF	Cash flow
CZ NACE	Klasifikace ekonomických činností dle ČSÚ
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPM	Čistý peněžně – pohledávkový finanční fond
ČPP	Čisté pohotové prostředky
ČSÚ	Český statistický úřad
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
MW	Megawatt
PPC	Pay Per Click
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita vloženého kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SEO	Search Engine Optimalization
URL	Uniform Resource Locator
VH	Výsledek hospodaření

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec č. 1: Absolutní změna.....	22
Vzorec č. 2: Procentuální změna	22
Vzorec č. 3: Čistý pracovní kapitál z investorského pojetí.....	22
Vzorec č. 4: Čistý pracovní kapitál z pohledu manažera.....	22
Vzorec č. 5: Čisté pohotové prostředky	23
Vzorec č. 6: Čistě peněžně pohledávkový fond.....	23
Vzorec č. 7: Běžná likvidita.....	24
Vzorec č. 8: Pohotová likvidita.....	25
Vzorec č. 9: Okamžitá likvidita	25
Vzorec č. 10: Celková zadluženost.....	25
Vzorec č. 11: Koeficient samofinancování.....	26
Vzorec č. 12: Doba splácení dluhů	26
Vzorec č. 13: Úrokové krytí	26
Vzorec č. 14: Krytí fixních poplatků	26
Vzorec č. 15: Dlouhodobá zadluženost	27
Vzorec č. 16: Běžná zadluženost	27
Vzorec č. 17: Dlouhodobé krytí aktiv.....	27
Vzorec č. 18: Dlouhodobá zadluženost k vloženému kapitálu	27
Vzorec č. 19: Obrat celkových aktiv	28
Vzorec č. 20: Obrat stálých aktiv.....	28
Vzorec č. 21: Obrat zásob.....	28
Vzorec č. 22: Doba obratu zásob	29
Vzorec č. 23: Doba obratu pohledávek.....	29

Vzorec č. 24: Doba obratu závazků	29
Vzorec č. 25: Rentabilita celkových aktiv	30
Vzorec č. 26: Rentabilita vlastního kapitálu	30
Vzorec č. 27: Rentabilita vloženého kapitálu	30
Vzorec č. 28: Rentabilita tržeb	31
Vzorec č. 29: Rentabilita dlouhodobých zdrojů	31
Vzorec č. 30: Produktivita práce z přidané hodnoty	31
Vzorec č. 31: Produktivita z výkonů	31
Vzorec č. 32: Nákladovost výkonů	32
Vzorec č. 33: Materiálová náročnost výnosů	32
Vzorec č. 34: Rentabilita tržeb z cash flow	32
Vzorec č. 35: Úrokové krytí z cash flow	33
Vzorec č. 36: Výnosnost vložených prostředků z cash flow	33
Vzorec č. 37: Altmanův index finančního zdraví	34
Vzorec č. 38: Ukazatel IN05	34
Vzorec č. 39: Průměrná doba návratnosti investice	83

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj aktiv	42
Graf č. 2: Vývoj pasiv	44
Graf č. 3: Aktiva celkem	46
Graf č. 4: Pasiva celkem	48
Graf č. 5: Výsledek hospodaření za účetní období	50
Graf č. 6: Vývoj likvidity	53
Graf č. 7: Vývoj ukazatelů zadluženosti	55
Graf č. 8: Srovnání celkové zadluženosti	56
Graf č. 9: Vývoj obratu celkových a stálých aktiv	57
Graf č. 10: Doba pohledávek a závazků	58
Graf č. 11: Vývoj ukazatelů rentability	60
Graf č. 12: Vývoj Altmanova indexu	63
Graf č. 13: Vývoj ukazatele IN05	64

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Čistý zisk	20
Obrázek č. 2: Schéma organizační struktury	39

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Detailní struktura rozvahy	19
Tabulka č. 2: Horizontální analýza aktiv	41
Tabulka č. 3: Horizontální analýza pasiv.....	43
Tabulka č. 4: Vertikální analýza aktiv v %.....	45
Tabulka č. 5: Vertikální analýza pasiv v %	47
Tabulka č. 6: Horizontální analýza Výkazu zisku a ztráty	49
Tabulka č. 7: Horizontální analýza cash flow.....	51
Tabulka č. 8: Rozdílové ukazatelé	51
Tabulka č. 9: Ukazatelé likvidity	52
Tabulka č. 10: Analýza zadluženosti	54
Tabulka č. 11: Ukazatelé aktivity	56
Tabulka č. 12: Ukazatelé rentability v %.....	59
Tabulka č. 13: Analýza provozních ukazatelů.....	61
Tabulka č. 14: Ukazatelé na bázi CF	62
Tabulka č. 15: Altmanův index.....	62
Tabulka č. 16: Index IN05	63
Tabulka č. 18: Splátkový kalendář úvěru	80
Tabulka č. 17: Kalkulace nákladů na zvýšení povědomí.....	91

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1 – AKTIVA CELKEM	I
PŘÍLOHA 2 – PASIVA CELKEM	II
PŘÍLOHA 3 – VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY.....	III
PŘÍLOHA 4 – CASH FLOW	IV

PŘÍLOHA 1 – AKTIVA CELKEM

	AKTIVA (tis.Kč)	č.ř.	2014	2015	2016	2017	2018
	AKTIVA CELKEM	1	509569	431824	416962	449410	438731
B.	Dlouhodobý majetek	3	319381	300510	278537	307427	303806
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	319381	300510	274511	305826	301728
B.II.1	Pozemky a stavby	15	240882	236036	229625	246026	235932
B.II.1.1	Pozemky	16	30561	34147	36067	41838	46619
B.II.1.2	Stavby	17	210321	201889	193558	204188	189313
B.II.2	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	66839	50908	33291	47377	51249
B.II.4.2	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	11616	13485	11440	11810	11937
B.II.5	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	24	44	81	155	613	2610
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	27	9804	458	4026	1601	2078
C.	Oběžná aktiva	37	173364	116666	128395	137545	122581
C.I.	Zásoby	38	82300	73469	85583	95629	85555
C.I.1	Materiál	39	6837	7087	12938	13777	14207
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	40	12565	12543	13069	12823	14042
C.I.3	Výrobky a zboží	41	43611	35921	40519	50890	40694
C.I.4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	19287	17918	19057	18139	16612
C.II.	Pohledávky	46	70488	27487	27008	36249	34745
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	57	70488	27487	27008	36249	34745
C.II.2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	58	34928	25164	24220	22959	23507
C.II.2.3	Pohledávky podstatný vliv	60	34800	800	1800	3300	4900
C.II.2.4	Pohledávky ostatní	61	760	1523	998	9990	6338
3	Stát - daňové pohledávky	64	354	1059	692	9275	5912
5	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	13	11
6	Jiné pohledávky	67	195	259	290	257	210
C.IV	Peněžní prostředky	71	20576	15710	15804	5667	2281
C.IV.1	Peněžní prostředky v pokladně	72	174	3	84	137	201
C.IV.2	Peněžní prostředky na účtech	73	20402	15707	15720	5530	2080
D.	Časové rozlišení aktiv	74	7020	14190	10030	4438	12344
D.1	Náklady příštích období	75	140	153	218	203	182
D.3	Příjmy příštích období	77	6880	14037	9812	4235	12162

PŘÍLOHA 2 – PASIVA CELKEM

	PASIVA (tis.Kč)	č.ř.	2014	2015	2016	2017	2018
	PASIVA CELKEM	101	509569	431824	416962	449410	438731
A.	Vlastní kapitál	102	274715	224825	236893	261832	277825
A.I.	Základní kapitál	103	55405	55236	54922	67725	67238
A.I.1	Základní kapitál	104	55405	55236	54922	67725	67238
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	107	-7014	-64385	-60817	-76186	-76415
A.II.2	Kapitálové fondy	109	-7014	-64385	-60817	-76186	-76415
A.II.2.1	Ostatní kapitálové fondy	110	7238	7238	7238	-5736	-5442
A.II.2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	111	-14252	-71623	-68055	-70450	-70973
A.III.	Fondy ze zisku	115	60477	60483	60530	241391	268886
A.III.1	Ostatní rezervní fondy	116	28296	28296	28308	60545	60545
A.III.2	Statutární a ostatní fondy	117	32181	32187	32222	180846	208341
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1188	131291	164438	172088	145	312
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	119	131291	164443	172118	0	0
A.IV.3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	121	0	-5	-30	145	312
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	122	34556	9053	10170	28757	17804
B+C	Cizí zdroje	124	234555	206770	179741	187319	161026
B.	Rezervy	125	1337	1782	3748	1409	0
B.3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	128	1337	1782	3748	0	0
B.4	Ostatní rezervy	129	0	0	1520	1409	0
C.	Závazky	130	233218	204988	175993	185910	161026
C.I	Dlouhodobé závazky	131	194270	165836	140002	146930	120021
C.I.2	Závazky k úvěrovým institucím	135	159432	132752	110533	118812	92162
C.I.8	Odložený daňový závazek	141	1664	15604	15003	14517	14732
C.I.9	Závazky ostatní	142	18174	17480	14466	13601	13131
C.II.	Krátkodobé závazky	146	38948	39152	35991	38980	41001
C.II.4	Závazky z obchodních vztahů	152	29612	34243	30308	30670	35202
C.II.8	Závazky ostatní	156	9336	4909	5683	8310	5799
C.II.8.3	Závazky k zaměstnancům	159	2548	2809	2454	3158	3073
C.II.8.4	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. Pojištění	160	1477	1663	1432	1898	1867
C.II.8.5	Stát - daňové závazky a dotace	161	5295	0	1754	2931	540
C.II.8.6	Dohadný účet pasivní	162	16	28	26	308	232
C.II.8.7	Jiné závazky	163	0	409	17	19	97
D.	Časové rozlišení pasiv	164	299	229	328	259	-120
D.1	Výdaje příštích období	165	299	223	322	257	-12
D.2	Výnosy příštích období	166	0	6	6	2	-108

PŘÍLOHA 3 – VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (tis.Kč)	č..ř	2014	2015	2016	2017	2018
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	1	203118	185873	165934	180264	204155
II.	Tržby za prodej zboží	2	27790	36683	13749	28606	19296
A.	Výkonová spotřeba	3	122150	127619	134694	152748	149406
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	26740	34655	12694	26935	18096
2.	Spotřeba materiálu a energie	5	101408	103798	99109	97178	100738
3.	Služby	6	20742	23821	22891	28635	30572
D.	Osobní náklady	9	49695	51422	53742	61625	66620
D.1	Mzdové náklady	10	36240	37975	39133	44981	48571
2.	Náklady na soc. zab., zdrav. pojištění, ost. náklady	11	13377	13332	14609	16644	18049
2.1	Náklady na sociální zabezpeč. a zdravotní pojištění	12	12434	12488	12777	14792	16046
2.2	Ostatní náklady	13	943	844	1832	1852	2003
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	35523	39834	37394	28555	32967
E.1	Úpravy hodnot DN a DH majetku	15	35523	39834	37394	28555	32967
1.1	Úpravy hodnot DN a DH majetku - trvalé	16	35523	39834	37394	28555	32967
III.	Ostatní provozní výnosy	20	52262	52086	55535	77465	75927
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	4418	4673	6384	9402	4786
2.	Tržby z prodeje materiálu	22	11180	13137	14525	12882	15995
3.	Jiné provozní výnosy	23	52262	52086	55535	55181	55146
F.	Ostatní provozní náklady	24	2466	2516	2580	19175	18385
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1888	2340	4326	6607	2432
3	Daně a poplatky	27	1429	3457	1003	1137	1022
5	Jiné provozní náklady	29	2466	2516	2850	2808	2958
*	Provozní výsledek hospodaření	30	45634	14860	17499	37141	24810
V.I.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	558	288	196	154	157
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	558	288	196	154	157
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	3717	3939	3278	2577	3017
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	3717	3939	3278	2577	3017
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	38	78	16	136	18
37K.	Ostatní finanční náklady	47	149	251	111	240	162
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-3272	-3824	-3177	-2557	-3004
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	49	42362	11036	14322	34584	21806
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	7806	1983	4152	5827	4002
L.1	Daň z příjmů splatná	51	7608	3042	4753	6313	3787
**	Výsledek hospodaření po zdanění	53	34556	9053	10170	28757	17804
***	Výsledek hospodaření za účetní období	55	34556	9053	10170	28757	17804
	Čistý obrat za účetní období	56	296165	292818	256339	286625	299553

PŘÍLOHA 4 – CASH FLOW

CASH FLOW (tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Stav peněžních prostředků na začátku období	14170	20576	15709	15804	5667
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	45661	90735	36332	41657	52533
Čistý peněžní tok investiční činnosti	-34457	-9285	-12902	-5539	-26990
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-13618	-86317	-23335	3596	-28929
Stav peněžních prostředků na konci období	11756	15709	15804	5667	2281